



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

TEMA:

Propuesta de instrumentalización de un modelo de presupuesto colaborativo en la empresa “Mi Camaronera”

AUTORA:

Portero Mera Janeth Michelle

Previa a la obtención del título de
MAGÍSTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TUTOR:

Ec. Juan Carlos López Vera

Guayaquil, Ecuador

2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por ***Portero Mera Janeth Michelle***, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

TUTOR:

Ec. Juan Carlos López Vera

DIRECTORA DE LA CARRERA

Econ. María Teresa Alcívar Avilés, PhD.

Guayaquil, a los 25 del mes de Enero del año 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Portero Mera Janeth Michelle

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, Propuesta de instrumentalización de un modelo de presupuesto colaborativo en la empresa "Mi Camaronera", previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía empresarial, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, al 25 de enero del año 2024

LA AUTORA:

f. _____



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Portero Mera Janeth Michelle

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Maestría titulado: Propuesta de instrumentalización de un modelo de presupuesto colaborativo en la empresa “Mi Camaronera”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 del mes de enero del año 2024

LA AUTORA:

f. _____

Tesis Michelle Portero -UCSG- Maestría en Finanzas y Economía Empresarial

2% Textos sospechosos

2% Similitudes
De similitudes entre textos = 1% entre las fuentes mencionadas
0% Idioma no reconocido

Nombre del documento: Tesis Michelle Portero -UCSG- Maestría en Finanzas y Economía Empresarial.docx
ID del documento: 7033Da081f506d81623b3cd3edaf481e65071
Tamaño del documento original: 1,4 MB

Depositante: María Teresa Alvar Acuña
Fecha de depósito: 22/1/2024
Tipo de carga: Interfaz
Fecha de fin de análisis: 22/1/2024

Número de palabras: 24.237
Número de caracteres: 155.754

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Library.es Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una... https://library.ucvcomunidad.org/analisis-gestion-financiera-herramienta-adeuada-lectores... 2 fuentes similares	< 1%		2 Fuentes detectadas + 1% (14 palabras)
2	repositorio.ucsg.edu.ec http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/1071026/2385/1/UCSG-FIN-ECON-OCIA-M.pdf 30 fuentes similares	< 1%		2 Fuentes detectadas + 1% (192 palabras)
3	repositorio.utmachala.edu.ec http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/10800/13221/1/UCSA-2021-CA-2830021.pdf 15 fuentes similares	< 1%		2 Fuentes detectadas + 1% (161 palabras)
4	Journal Generación de valor en el sector de salud del varón Guáquina perú... http://ojs.cafpu.edu.pe/bitstream/10331/31881/3/UCSG-FIN-ECON-216.pdf 23 fuentes similares	< 1%		2 Fuentes detectadas + 1% (127 palabras)
5	Ricardo Salinas Jara, César, Tesis MSc: Ricardo Salinas Jara... El documento proviene de un grupo 23 fuentes similares	< 1%		2 Fuentes detectadas + 1% (134 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	diabet.unirioja.es https://diabet.unirioja.es/bitstream/handle/10261/7344/5.pdf	< 1%		2 Fuentes detectadas + 1% (27 palabras)
2	repositorio.utmachala.edu.ec http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/10800/14204/1/4236_AGRUBA-DUYNBO-CJMM-LL...	< 1%		2 Fuentes detectadas + 1% (23 palabras)
2	Documento de otro usuario - curso El documento proviene de otro grupo	< 1%		2 Fuentes detectadas + 1% (14 palabras)
4	doLog Indicadores financieros de gestión: análisis e interpretación desde una vi... https://doi.org/10.33898/doi-log.v2.n2.1.2017.128	< 1%		2 Fuentes detectadas + 1% (17 palabras)
5	portalconocimiento.com Open Journal System https://portalconocimiento.com/index.php/revista/issue/view/286	< 1%		2 Fuentes detectadas + 1% (19 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- <http://www.eumed.net/rev/hel/2018/03/produccion-camaron-exportacion.html>
- <http://repositorio.biblioteca.ari.edu.gt/bitstream/2018/01/01/Barrera-Marlen.pdf>
- https://wefac.ewasaseta.panda.org/bitstream/translation_final.pdf
- https://bibliotecas.upv.es/bitstream/handle/10309/10309/1/2017_128
- <https://www.linternaica.com/technology/industry>

AGRADECIMIENTO

Al concluir esta etapa tan importante en mi crecimiento profesional y personal agradezco principalmente a Dios, a mi familia, compañeros de maestría y a todos quienes de alguna u otra forma han estado presentes y han formado parte de este proceso. El mismo que me está permitiendo seguir cultivando conocimientos y, de igual manera aportar, como una retribución a todo lo aprendido durante este trayecto.

Un especial agradecimiento a mi tutor, Ec. Juan Gabriel López Vera, quien ha sido una gran guía en la elaboración de este trabajo y ha contribuido a su exitosa conclusión con sus recomendaciones y directrices.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijos, para que ellos tenga presente en su mente algo en lo que siempre he creído, y es que todas las personas estamos constantemente en construcción, que cada día hay una nueva oportunidad de hacer algo más por ti, por tu familia, por los que quieres; porque, todos esos logros, el camino que puedas avanzar, el respeto con el que los demás te vean, es finalmente el legado que dejas y una base para que ellos puedan continuar un camino de éxito que ellos irán construyendo con todo lo que también puedan lograr.

Índice General

Capítulo 1 Planteamiento del problema	1
Antecedentes.....	2
Problemática.....	4
Formulación del problema.....	6
Justificación teórica.....	6
Justificación metodológica	8
Justificación Practica	9
Sistematización del problema	9
Objetivos de la investigación.....	9
Objetivo General	9
Objetivos específicos.....	9
Capítulo 2 Marco Teórico	11
Fundamentación teórica.....	11
Planeación Financiera	11
Gestión financiera en las empresas.....	14
Estados financieros	16
Razones financieras.....	18
Función de las finanzas en las empresas	20
Gestión del financiamiento en las empresas	21
Necesidades operativas de fondos.....	21
Presupuesto y Presupuesto Maestro	22

Presupuesto público y privado.....	29
Cédulas presupuestarias.....	30
Procesos administrativos.....	31
Procesos operativos.....	35
Teorías de las organizaciones y jerarquía	39
Industria Manufacturera.....	44
Producción de camarón.....	47
Producción de camarón en el Ecuador.....	47
Control en los procesos de una empresa camaronera.....	54
Modelos de control de costos.....	55
Capítulo 3 Descripción de la empresa “Mi camaronera”	59
Antecedentes	59
Misión.....	59
Visión	59
Valores.....	60
Estructura organizacional	60
Información Económica.....	63
Política presupuestaria.....	65
Capítulo 4 Marco Metodológico.....	69
Tipo de investigación	69
Enfoque.....	69
Población y muestra de estudio.....	69

Técnicas e instrumentos de recolección de datos	70
Presentación de resultados de la entrevista.....	70
Entrevista al Gerente General	70
Entrevista al Contador	72
Entrevista al Gerente de producción.....	74
Entrevista al Gerente de Recursos Humanos.....	76
Entrevista al Gerente Comercial.....	77
Análisis de la entrevista	79
Capítulo 4 Propuesta.....	80
Descripción de la propuesta.....	80
Desarrollo de la propuesta	81
Misión	81
Visión.....	81
Objetivo general.....	82
Objetivos específicos	82
Procesos estratégicos.....	82
Planeación	83
Elaboración	86
Ejecución.....	87
Control y evaluación.....	89
Recursos a emplear.....	90
Perspectivas y desafíos	91

Presupuesto.....	91
Conclusiones.....	92
Recomendaciones.....	94
Bibliografía	95

Índice de figuras

Figura 1 <i>Participación en la elaboración del presupuesto de las áreas en la empresa “Mi Camaronera”</i>	5
Figura 2 Organigrama Empresa “Mi Camaronera”	62
Figura 3 Ciclo de la planeación financiera	11
Figura 4 Beneficios y ventajas de la planeación financiera	13
Figura 5 Proceso de planeación financiera	14
Figura 6 Funciones principales de la gestión financiera	15
Figura 7 <i>Objetivos de la gestión financiera</i>	16
Figura 8 Medidas para el análisis de una empresa	19
Figura 9 Características relevantes del presupuesto	22
Figura 10 <i>Hechos Relevantes sobre presupuestos</i>	23
Figura 11 Participación del presupuesto en el tiempo	25
Figura 12 Modelo de presupuesto del área de Ventas.....	26
Figura 13 Proceso de elaboración de un presupuesto maestro	27
Figura 14 Sistema presupuestario	28
Figura 15 Características y diferencias entre el presupuesto privado y público	29
Figura 16. Fases del proceso administrativo.....	32
Figura 17 Factores de fuerzas	33
Figura 18 <i>Niveles Organizacionales</i>	35
Figura 19 <i>Procesos de una organización</i>	36
Figura 20 Elementos o recursos esenciales de una organización.....	39
Figura 21 Línea de tiempo sobre las teorías organizacionales	40

Figura 22 <i>Ventas totales por Sector Económico 2021 (enero abril)</i>	45
Figura 23 <i>Ventas industria manufacturera</i>	45
Figura 24 <i>Ventas Manufactureras por Categoría Millones USD 2021 (enero abril)</i> .	46
Figura 25 <i>Empleo Total por Sector Económico (miles)</i>	47
Figura 26 <i>Participación por provincia en la acuicultura y pesca de camarón</i>	48
Figura 27 <i>Exportaciones de camarón. Ecuador</i>	49
Figura 28 <i>Características de los sistemas de cultivo para camarón</i>	50
Figura 29 <i>Ventas locales de acuicultura y pesca en criaderos de camarones y larvas de camarón</i>	52
Figura 30 <i>Descripción de piscinas camaroneras en las diversas fases de cultivo y producción en verano e invierno.</i>	53
Figura 31 <i>Clasificación de los costos</i>	56
Figura 32 <i>Costos predeterminados</i>	57
Figura 33 <i>Costos según identificación con una actividad o producto</i>	58
Figura 34 <i>Estructura del plan de implementación para diseño de un modelo de presupuestario colaborativo</i>	81
Figura 35 <i>Proceso estratégico del modelo presupuestario colaborativo</i>	83

Índice de Tablas

Tabla 1 Informe de recursos	5
Tabla 2 Colaboradores por área.....	63
Tabla 3 Modelo base para estado de resultados proyectados.....	17
Tabla 4 Tipos de razones financieras.....	20
Tabla 5 Procesos en una empresa.....	38
Tabla 6 Principios y características de las teorías organizacionales	42
Tabla 7 Principios y características de las teorías organizacionales	43
Tabla 8 Determinación de la muestra.....	70
Tabla 9 Cronograma de actividades.....	88
Tabla 10 Indicadores de eficiencia	89

Resumen

La planificación financiera se constituye una parte esencial en la gestión efectiva de actividades administrativas u operativas mediante la implementación de herramientas de control y seguimiento para medir el nivel de rentabilidad de una entidad bajo un análisis financiero. Por lo tanto, el presente estudio se enfoca en fortalecer la planeación financiera mediante la implementación de un modelo presupuestario colaborativo basado en un presupuesto maestro, por lo cual se basa en una investigación descriptiva, fenomenológica y constructivista bajo un enfoque cualitativo, ya que busca revisar los puntos claves de cada área y definir sus requerimientos en base a los inconvenientes que presentan, para ejecutar dicho análisis se utilizó las entrevistas como técnica de investigación, las cuales se componen de 8 preguntas abiertas realizadas a tres representantes de la empresa “Mi Camaronera”. De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia necesario estructurar e implementar el modelo presupuestario colaborativo, ya que contribuye una participación activa de las áreas funcionales de la empresa al garantizar una mejor gestión de recursos y productividad, Dicho modelo consta de cuatro etapas y en la última etapa se desglosa en cuatro pasos para su ejecución e implementación.

Palabras claves: presupuesto, colaborativo, planeación financiera, indicadores, productividad

Abstract

Financial planning is an essential part in the effective management of administrative or operational activities through the implementation of control and monitoring tools to measure the level of profitability of an entity under a financial analysis. Therefore, this study focuses on strengthening financial planning through the implementation of a collaborative budget model based on a master budget, for which it is based on descriptive research under a qualitative approach, since it seeks to review the key points of each area and define their requirements based on the inconveniences they present, to carry out said analysis, interviews were used as a research technique, which are made up of 8 open questions made to three representatives of the company "Mi Camaronera". According to the results obtained, it is evident that it is necessary to structure and implement the collaborative budget model, since it contributes to an active participation of the functional areas of the company, guaranteeing better management of resources and productivity. This model consists of four stages and in the last stage is broken down into four steps for its execution and implementation.

Keywords: budget, collaborative, financial planning, indicators, productivity

Capítulo 1 Planteamiento del problema

Generalmente un modelo presupuestario colaborativo orientado al desarrollo de un presupuesto maestro hace referencia a la intervención voluntaria y directa de personas expertas de cada departamento que bajo su experiencia puedan asignar de manera eficiente los recursos. Por lo tanto, el desarrollo de un presupuesto es diseñar y estructurar un análisis sistemático de todos las áreas y recursos necesarios en un futuro de un actual proceso financiero u operativo (Narváez Grisales & Rincón Soto, 2017).

En las organizaciones, la implementación de un presupuesto colaborativo tiene como ventaja asegurar la participación de las diversas áreas, clientes, colaboradores, y demás intereses que intervengan, debido que permite recoger necesidades de la organización para ser considerados en el presupuesto maestro, siendo una herramienta poderosa para educar y comprometer a los involucrados en el fortalecimiento de una sociedad.

Por otra parte, las empresas productoras de camarón en el Ecuador son unas de las industrias más grandes que aportan a la economía del país; la producción de camarón es una actividad que ha venido teniendo mucha fuerza con el pasar de los años, debido a esto, las entidades que producen este producto están obligadas a llevar normativas nacionales e internacionales de calidad (Zambrano, 2018).

Dentro de este orden de ideas, el presente estudio se centra en la determinar los beneficios que trae consigo la implementación de un modelo presupuestario colaborativo orientado a presupuesto maestro en la empresa productora de camarón “Mi Camaronera”, para ello se identifican las principales teorías que conlleven a establecer los factores que intervienen en dicho proceso.

De acuerdo con lo anterior, la investigación cuenta con las siguientes secciones: en primera instancia se aborda la problemática de estudio, los objetivos de investigación, planteamiento del problema, justificación, el marco teórico donde se determinan las

principales literaturas del presupuesto, marco conceptual, el marco referencial, metodología de la investigación y análisis de resultados.

Antecedentes

La planificación financiera es un instrumento importante en las diversas funciones de una organización puesto que permite comprender, controlar y mejorar los métodos en la toma de decisiones; para su ejecución es relevante enmarcarse en la interpretación de datos históricos los cuales constan en los estados financieros de la empresa, con el propósito de que por medio de un monitoreo, conocer de mejor forma la situación actual económica y financiera mientras se reconoce si existe ganancia o pérdida y de esta manera saber que tan eficiente es la planificación financiera (Valle, 2020).

En esta perspectiva, se vuelve importante el planteamiento de habilidades financieras como una guía para el correcto manejo de los recursos y las destrezas en las distintas áreas de la organización, debido a esto, las estrategias deben plantearse y coordinarse con cada una de los puestos de la compañía permitiendo garantizar así el apropiado progreso organizacional, y el aumento de la rentabilidad empresarial (Espinoza, Narváez, Erazo, & Machuca, 2019).

En la empresa productora de camarón “Mi Camaronera” se mantienen irregularidades e inconvenientes en la planificación presupuestaria financiera que se ejecuta para la realización de los procesos operativos, tales como los costos en la adquisición de recursos en las diferentes áreas, debido que esta acción se la realiza únicamente por el área financiera y se incurre en errores.

Con relación al párrafo anterior, los errores en los que se incurre se generan por medio del requerimiento de muchos productos por parte de las áreas sin mediar el nivel presupuestario que la empresa posee, es decir que el área financiera debe ajustar cada uno de esos requerimientos a lo que abarque la empresa para poder tener utilidad.

Algunas debilidades que presenta una organización cuando no se tiene una buena planificación financiera, es la desinformación que pueda llegar a tener el gerente en la aplicabilidad de los datos contables dentro de la misma, la cual permite establecer un propio modelo de razonamiento económico para la ejecución de presupuestos y otras acciones importantes para la organización (Giménez, 2018). Mediante previa interacción con el gerente de la empresa productora de camarón “Mi Camaronera” para el presente estudio, se pudo detectar como debilidades:

- Inadecuada planificación estratégica
- Procesos de planificación presupuestaria inadecuados
- Falta de programas de capacitación para los empleados

Con base a ello, es imprescindible mencionar que el modelo de presupuesto colaborativo es un elemento relevante para la corrección de gestiones inadecuadas que conlleven a generar pérdidas económicas dentro de la empresa, ya que permitirá obtener un presupuesto maestro donde se evidencie las necesidades de cada una de las áreas de la empresa divididas en parte financiera y operativa.

Además, se puede identificar al presupuesto en tiempos remotos como limitación al gasto ya que ese era la principal finalidad por lo cual se lo elaboraba en sectores públicos o entes de gobierno, pero fue hasta después de 1929, que se vio la gran utilidad estratégica que empleaba el presupuesto y es ahí cuando se adopta filosofías, técnicas, y procesos de planeación. De igual manera las empresas u organizaciones cambian de perspectiva y empiezan a tomar con mayor impulso el tema administrativo y contable enfocado en objetivos donde éstos sean medibles, verificables y cuantificables respaldados por un supuesto o proyección derivada de hechos y valores históricos (Viaña Fernández, s.f.).

Por otra parte, Vargas (2021) en su trabajo, se basó en un estudio no experimental de tipo descriptivo bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, por cual implementó un cuestionario para la recolección y procesamiento de datos importantes para su posterior interpretación. Con base a los resultados se expuso que la importancia e implementación

urgente de elaborar un presupuesto maestro era inmediata, debido a que sus gastos por insumos son muy altos a los esperados, por ende, surge el desconocimiento del valor real del costo de producción.

Problemática

En la presente investigación, la problemática radica en que no todas las áreas de la empresa camaronera colaboran o atribuyen de ideas para la estructuración de un efectivo presupuesto, implicando una toma de decisiones unilateral sin colaboración de la administración y planificación de la organización y demás áreas, de acuerdo a ello se pretende analizar la situación actual de la empresa camaronera en estudio, en cuanto a datos relevantes de administración para poder establecer la importancia de un presupuesto colaborativo orientado a la elaboración de un instructivo metodológico de un presupuesto maestro.

Las áreas con las que cuenta la entidad "Mi Camaronera" son:

- Área administrativa
- Área financiera
- Área de recursos humanos
- Área de gestión de operaciones
- Área de ventas

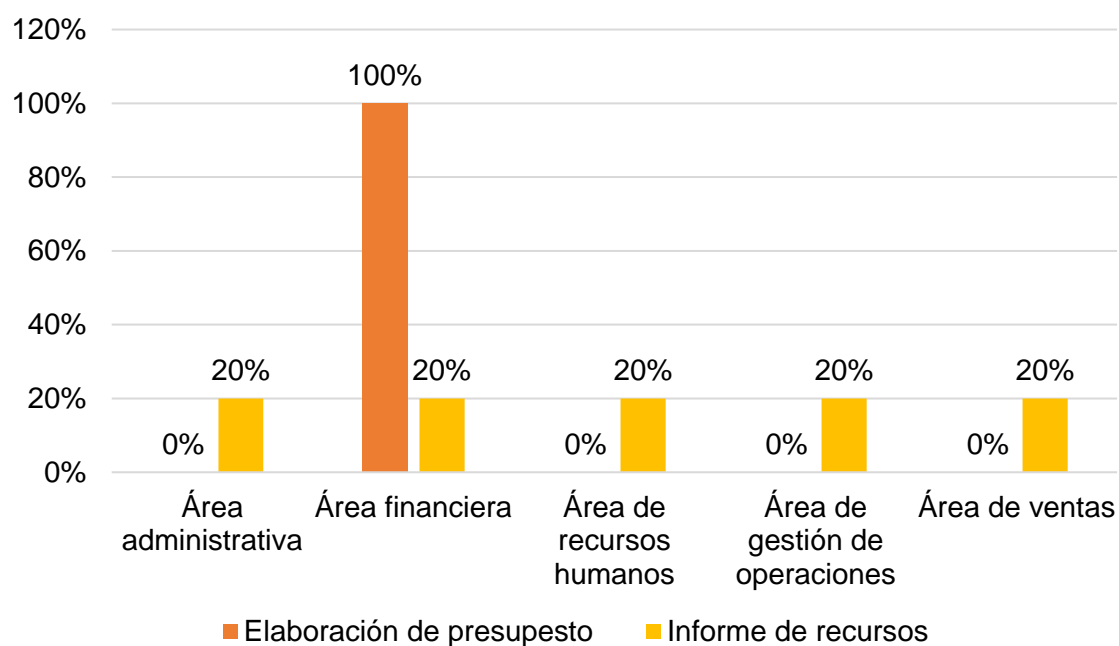
El informe de recursos se da de forma mensual, es decir cada una de las áreas debe entregar un informe al área financiera de los recursos a ocupar en el mes siguiente con la finalidad de tener los bienes a tiempo para la ejecución de actividades.

Tabla 1 Informe de recursos

Áreas	Área Financiera
Área administrativa	Informe de recursos necesarios cuatro semanas antes de ejecución de proyectos
Área de recursos humanos	Informe de recursos necesarios cuatro semanas antes de ejecución de proyectos
Área de gestión de operaciones	Informe de recursos necesarios cuatro semanas antes de ejecución de proyectos
Área de ventas	Informe de recursos necesarios cuatro semanas antes de ejecución de proyectos

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la empresa “Mi Camaronera”

Figura 1 Participación en la elaboración del presupuesto de las áreas en la empresa “Mi Camaronera”.



Nota. Datos tomados de la Empresa “Mi Camaronera”

Cada una de las áreas mencionadas, gestionan las funciones que les corresponden mientras que el personal del área financiera es quien realiza la gestión del presupuesto para la ejecución de las operaciones en la producción de camarón. Esta actividad que maneja esta área se ha visto afectado con el pasar del tiempo, debido que existen irregularidades en cuanto a la determinación del presupuesto para el manejo de actividades.

Con relación al párrafo anterior, los problemas específicamente se exponen en la parte de la consolidación de información, es decir las diversas áreas en ocasiones informan los recursos que se requieren en una operación o proyecto sin tener en cuenta el presupuesto base de la entidad “Mi Camaronera”, debido a ello la parte financiera se encarga de realizar ajustes para poder cubrir esas necesidades.

En función de lo planteado, los ajustes en el presupuesto de la empresa realizado por el área financiera acarrearán retrasos o malas gestiones en algunos aspectos de las operaciones en la producción de camarón, debido a ello se establece probablemente que una solución podría darse por medio de la participación de colaboradores expertos de todas las áreas, una elaboración mejorada del presupuesto para la optimización de recursos con base a lo que puede cubrir la entidad.

Finalmente, es imprescindible mencionar que la implementación de un presupuesto en una empresa camaronera es un mecanismo democrático en temas de toma de decisiones en los recursos que allí se manejan, estableciendo transparencia en el control de los mismos y en la ejecución de los diversos procesos operativos.

Formulación del problema

¿Qué diseño debería tener un plan de implementación para la adopción de un modelo Presupuestario Colaborativo orientado a un presupuesto maestro que contribuya a la planeación efectiva del presupuesto de la empresa “Mi Camaronera”?

Justificación teórica

Por lo tanto, la justificación teórica parte del análisis de conceptos relevantes que guían a la estructura, implementación y desarrollo de presupuestos. Desde este enfoque, se analiza la planeación financiera como aquel proceso relevante dentro de la planificación estratégica y empresarial de una organización, la cual se manifiesta mediante la definición de objetivos a corto plazo en relación a la optimización y asignación de recursos financieros de una organización. En ese sentido, se integra la gestión financiera, que no es más que el

complemento que garantiza una planificación efectiva de los componentes financieros, en sí, la gestión financiera va más allá que planificar, sino también se encarga de controlar, coordinar y distribuir eficientemente los recursos económicos y financieros con el objetivo de garantizar u obtener grandes beneficios.

Parte fundamental del proceso o gestión financiera de una empresa se contempla los estados financieros, los cuales constituyen los medios sustentables y objetivos sobre la situación económica real de una empresa, e información sobre la cual se ejecuta cálculos financieros que permiten conocer la liquidez y rendimiento de la organización.

Una vez detallado, el esquema primordial sobre el proceso financiero que incurre una organización para la implementación de presupuestos, se describe este último como un plan que recoge todas las operaciones y recursos para cumplir los objetivos marcados, mencionados en valores monetarios. Si o sí, el presupuesto de una empresa es algo a tener muy en consideración al momento de ejecutar cualquier acción. Delimitar un presupuesto es anticiparse a los acontecimientos futuros con el fin de evadir contratiempos o situaciones riesgosas. Por ende, el presupuesto se constituye como un instrumento de planificación financiera que servirá como medida de control siempre que se realice el respectivo seguimiento a los supuestos previamente establecidos para alcanzar de esta manera aquellos propósitos y metas que la empresa se haya planteado, a su vez, considerar las variables y diversas situaciones relacionadas directamente con la economía mundial.

Para llegar a la consecución de las metas proyectadas en una empresa, será fundamental la correcta gestión al momento de tomar decisiones. El proceso presupuestario será el medio para cumplir la planificación financiera que realizó la empresa, es importante considerar que este modelo de gestión puede ser llevado a cabo tanto en empresas industriales como en cualquier otra actividad económica que se emprenda.

El éxito de que un modelo de presupuesto funcione adecuadamente según lo planificado se debe en gran parte a la colaboración de los usuarios responsables y su equipo de trabajo para lograr una fluida comunicación con las distintas áreas dueñas de la

información, esto garantizará que el desarrollo del presupuesto se defina dentro del tiempo establecido.

Por ende, el presupuesto colaborativo que se pretende ejecutar en el presente estudio se justifica por la falta de implicación en su realización por parte de todas las áreas que se manejan dentro de la organización productora de camarón, el presupuesto bajo un enfoque colaborativo se considera como el proceso mediante el cual se estima el costo para la ejecución de los procesos como lo es la preparación del terreno, piscinas, aguas, alimentación del camarón, cosecha, empaque, entre otras actividades para obtener el producto final.

La producción de camarón es una gestión de cultivo en medio acuático, con el objetivo de producir el producto y comercializarlo en el mercado objetivo. Para su producción es importante que la empresa se rija bajo estándares de calidad para mantener eficacia en la comercialización, los estanques en donde se desarrolla el camarón se llenan de agua del mar el cual llega por medio de un canal implementado por la empresa.

Justificación metodológica

El estudio se enfocará en una metodología descriptiva la cual permitirá analizar y describir la situación actual de la empresa “Mi Camaronera” en cuanto a los procesos de producción y comercialización de camarón y a los métodos manejados en la ejecución del presupuesto para realizar dichas actividades.

El presente estudio de caso se enfoca en un estudio cualitativo, puesto que se aplicará entrevistas para la recolección de datos importantes que posibilitan la ejecución de la propuesta de estudio.

Finalmente, la población comprende un total de 271 empleados de la empresa “Mi Camaronera” y una muestra de 5 empleados compuestos por los jefes departamentales, puesto que bajo los instrumentos aplicados los colaboradores darán a conocer la situación actual de la empresa y el manejo de funciones.

Justificación Practica

Con base a las generalizaciones anteriores, el presente estudio de caso es importante puesto que la empresa “Mi Camaronera” expone inconvenientes en la ejecución del presupuesto debido a que las diversas áreas no contribuyen en su ejecución.

La correcta elaboración del presupuesto de la empresa “Mi Camaronera” permitirá tener una mejor visión en cuanto a la optimización de recursos y se desarrollará de forma más rápida y efectiva debido que cada área manejará procedimientos para la implementación del presupuesto colaborativo con base a la temporalidad en la ejecución de operaciones para la producción de camarón.

Sistematización del problema

¿Cuáles son los principales aspectos teóricos del proceso de elaboración del presupuesto que se lleva a cabo en una organización?

¿Cómo determinar la situación actual de la empresa “Mi Camaronera” por medio de la implementación de técnicas y herramientas de recolección de datos?

¿De qué forma un Modelo Presupuestario Colaborativo orientado a un presupuesto maestro alineado a la estructura y áreas de la empresa “Mi Camaronera” permitirá una mejor optimización de recursos?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Implementar de un Modelo Presupuestario Colaborativo orientado a un presupuesto maestro para contribuir a la planeación efectiva del presupuesto de la empresa “Mi Camaronera”.

Objetivos específicos

Establecer los principales aspectos teóricos del proceso presupuestario que se lleva a cabo en una organización.

Determinar la situación de actual de la empresa “Mi Camaronera” por medio de la implementación de técnicas y herramientas de recolección de datos.

Implementar un Modelo Presupuestario Colaborativo orientado a un presupuesto maestro y alineado a la estructura y áreas de la empresa “Mi Camaronera”.

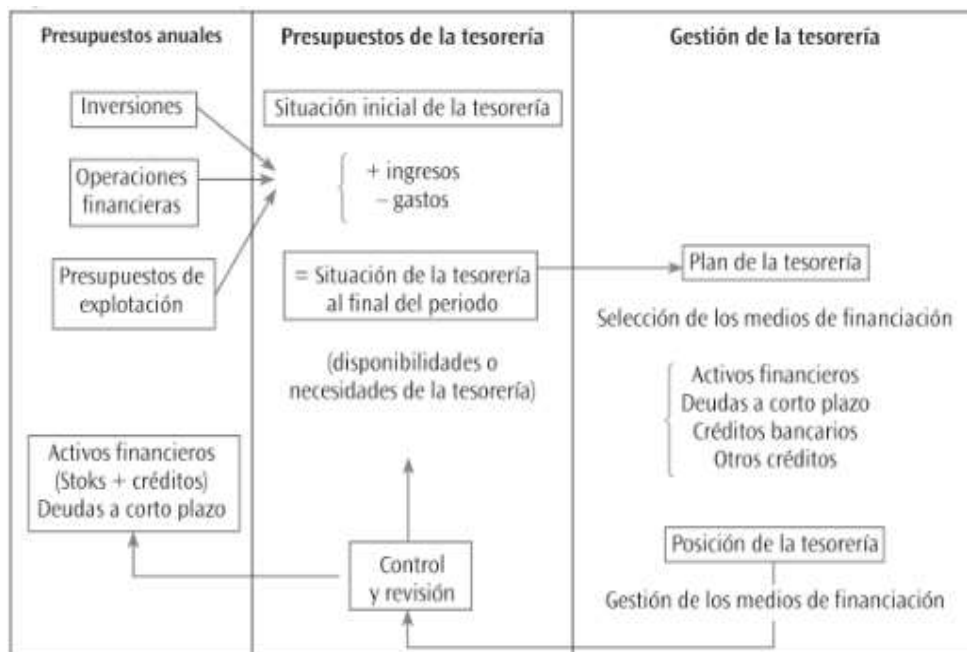
Capítulo 2 Marco Teórico

Fundamentación teórica

Planeación Financiera

La planeación financiera se constituye una parte importante de la planificación estratégica de una organización como un instrumento relevante para la administración empresarial ante la presencia de mercados dinámicos e inestables. A su vez, atribuye a un control y minimización de riesgos en relación a los costos y gastos que se genera en el proceso productivo de una organización mediante la implementación y desarrollo de estructuras presupuestarias que garantizan un manejo eficiente de los recursos económicos y financieros de la entidad (Ramírez Casco, Berrones Paguay, & Calderón Moran, 2021).

Figura 2 *Ciclo de la planeación financiera*



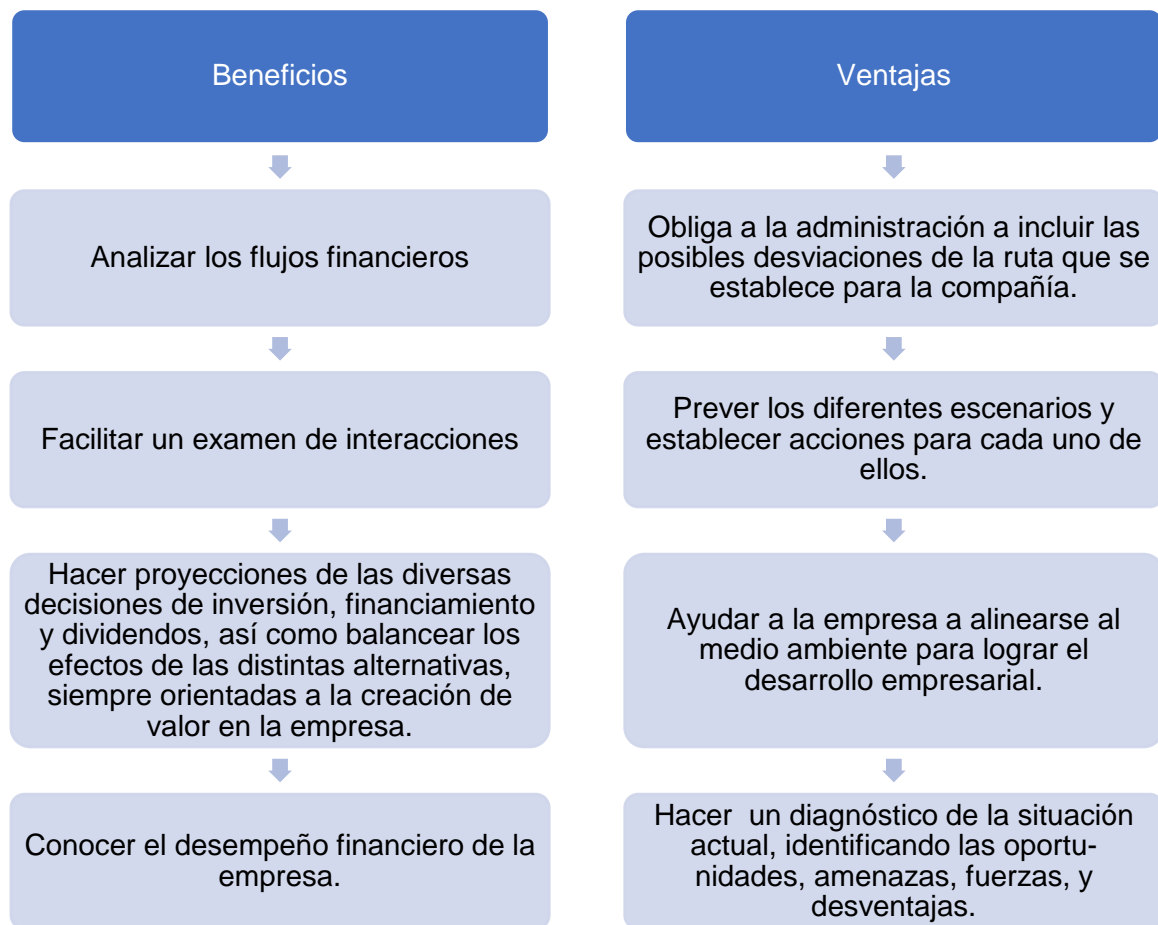
Nota. Morales & Morales (2015, pág. 13).

Además, se identifica a la planeación financiera como una ruta o camino que gestiona, guía, coordina y controla cada actividad relacionada con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo tanto, se suscitan dos aspectos relevantes de planificación: uno relacionado con el efectivo, que implica el desarrollo y presentación de

presupuesto de caja; el otro relacionado a las utilidades, que de igual manera se concentra en la planificación de presupuestos o proformas de los estados financieros. Ambas planificaciones son vitales para una planeación financiera interna y a su vez, son documentación principal que una entidad financiera solicita para gestión de algún préstamo (Morales & Morales, 2015).

Por consiguiente, se describe una estrecha relación entre planeación y control financiero, ya que es vital evaluar lo planificado y conocer con exactitud qué tan efectiva fue la planificación. Debido a que conllevan el desarrollo de proyecciones basadas en normas e información de una retroalimentación anterior, lo cual ya en la planeación se ajusta y al final de cumplir un periodo es necesario una evaluación, la misma que permitirá identificar nuevos problemas que se deberán mejorar y así garantizar el incremento en el nivel de desempeño no solo del recurso financiero-económico sino humano y material. Por tal razón, se considera importante la preparación de un sistema de presupuestos, donde se describa los requerimientos de cada una de las áreas principales de una empresa. Sin embargo, para lograr el éxito de la planeación financiera deberá existir un excelente plan global de la empresa porque de esto dependerá el nivel de calidad de planes, metas, sistemas sobre todo de los presupuestos financieros. Además, se explica que de la planeación estratégica se desprende la planeación financiera, ya que un análisis financiero incluye todos los esquemas o presupuestos parciales del resto de áreas como ventas, inventario, producción y compras. Por lo tanto, la planeación financiera provee de ciertos beneficios y ventajas a cualquier entidad que lo realice, a continuación, se describe en la figura 4 (Morales & Morales, 2015).

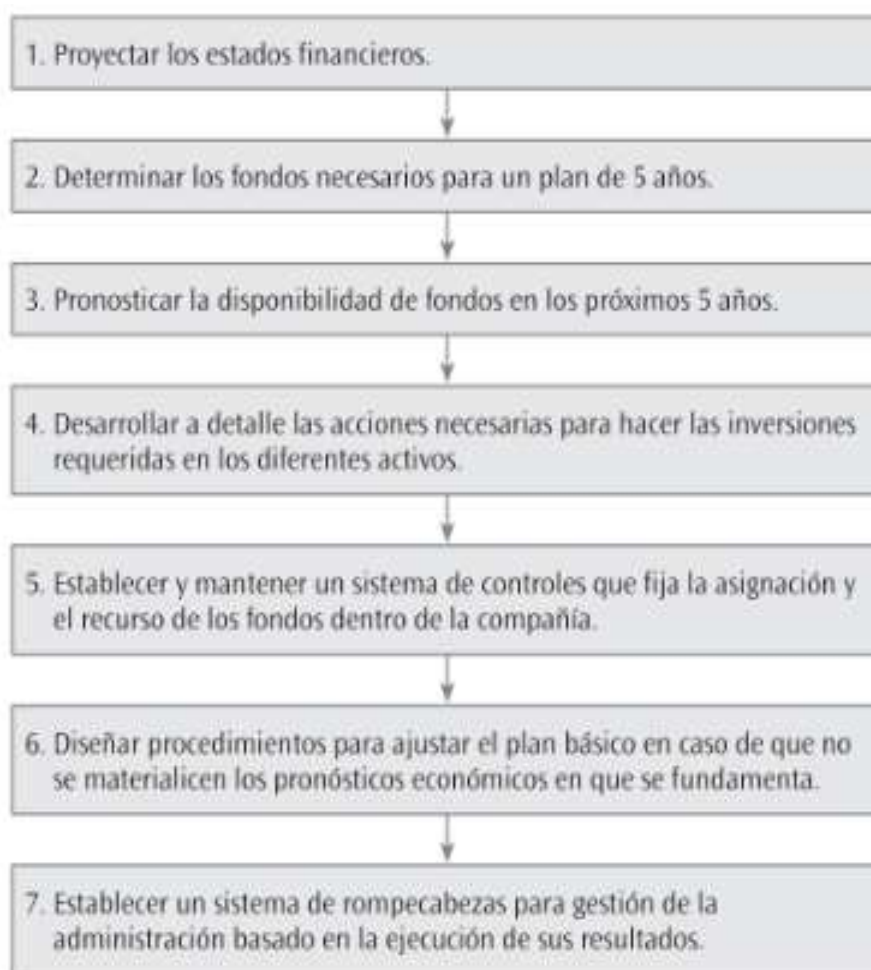
Figura 3 Beneficios y ventajas de la planeación financiera



Nota. Morales & Morales (2015, pág. 21).

Cabe resaltar que la planeación financiera es un instrumento que toda empresa debe emplear para cumplir de la mejor manera las metas u objetivos económicos y así garantizar el éxito del proceso básico de una entidad. Además, el logro efectivo de la planeación financiera no se da solo sino con ayuda de los presupuestos financieros, los cuales colaboran y estructuran el manejo y gestión de los recursos económicos- financieros de una entidad. Por lo tanto, la planeación financiera deberá incluir como características relevantes: (a) identificar y definir los objetivos financieros, (b) analizar los objetivos establecidos con la situación actual de la entidad y, por último, (c) determinar medidas, sea estas preventivas o correctivas, para cumplir con los objetivos financieros (Núñez, 2017).

Figura 4 *Proceso de planeación financiera*



Nota. Morales & Morales (2015, pág. 15).

Gestión financiera en las empresas

La gestión financiera se enfoca en la toma de decisiones sobre delegar, adquirir, invertir y administrar el capital y dinero de una entidad, así como también determinar su valor económico. A su vez, plantea un análisis sobre las previas decisiones tomadas en referencia al uso y disponibilidad de los recursos financieros (Pilaguano Mendoza, Arellano Díaz, & Vallejo Sánchez, 2021).

Figura 5 *Funciones principales de la gestión financiera*

Administrar y adquirir bienes

- Manejo eficiente de los activos, y su relación directa con los beneficios que esta produce y el costo que implica. Además, contempla el riesgo implicado en las posibles inversiones de capital.

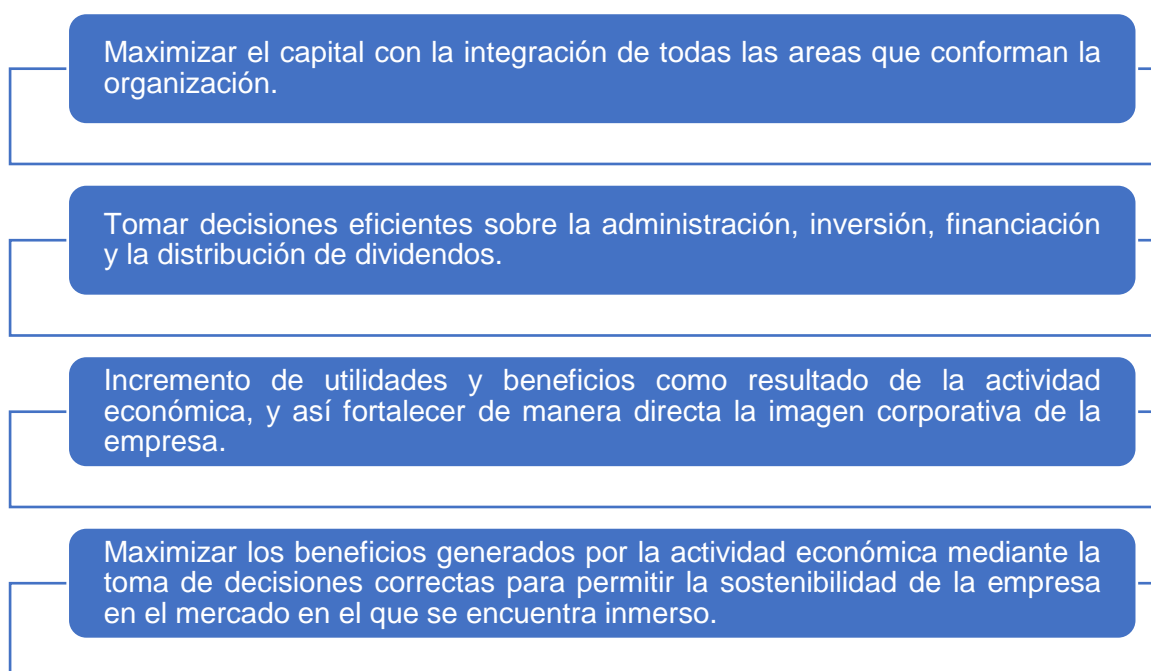
Financiamiento de bienes

- Determina la fuente de financiación óptima para realizar inversiones, considerando las características, costo y condiciones que estipula el proveedor de dichos recursos. Se contempla también la relación del riesgo financiero inmerso en el riesgo operativo, además de la porción de utilidades a la que renuncian los accionistas para aportar al financiamiento empresarial.

Nota. Datos tomados de Van Horne y Wachowicz, Jr. (2010) por Pilaguano, Arellano, Vallejo (2021, pág. 638).

Mientras que Ortiz afirma que: “La gestión financiera significa planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras tales como la adquisición y la utilización de los fondos de la empresa. Significa aplicar principios generales de gestión a los recursos financieros de la empresa” (2017, pág. 45). En definitiva, la gestión financiera en una empresa se constituye en aquella etapa de la administración que interviene en las decisiones financieras con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos y principalmente optimizar el uso de los recursos financieros y económicos.

Figura 6 *Objetivos de la gestión financiera*



Nota. Pilaguano, Arellano, Vallejo (2021, pág. 638)

Estados financieros

Bajo el modelo planificación y control de empresas de manufactura sugerido por Elizalde (2019) se debe tener en consideración los siguientes estados financieros:

- Estado de resultados por línea de negocio.
- Estado de resultados detallado y resumido.
- Estado de Situación Financiera
- Flujo de Efectivo.
- Estado de Fuentes y Usos.
- Estado de Costos de Producción.
- Estados Financieros Consolidados.
- Estados Financieros para Directorio.

Los autores Ollague, Ramón, Soto y Novillo (2017) afirman que:

Los estados financieros de las organizaciones son elementos muy importantes que permiten observar las condiciones en que se encuentra una empresa. Estos documentos son el resultado del proceso contable que termina con la emisión de informes conocidos como Estados Financieros que informan del estado o situación en que se encuentra una organización. Los Estados financieros solo pueden ofrecer una visión sinóptica de la situación de la organización; sin embargo, esta información resulta insuficiente para emitir una opinión más amplia que permita a la Dirección tomar acciones preventivas o correctivas. (p. 23)

En base a las consideraciones detalladas anteriormente, para el estado de resultados proyectado se presenta un modelo base donde se consideran indicadores financieros. La tabla 3 especifica el estado de resultados proyectado referente al primer mes del año a presupuestar, donde se obtuvo como porcentaje de utilidad bruta un 45 % sobre los ingresos, un 37% como utilidad operacional y un 24% como utilidad neta, lo que significa que se obtuvo una rentabilidad para el negocio en base a una planeación financiera. Un presupuesto asegura que un estimado sea lo más cercano a lo real, cumpliendo de esta manera con las metas trazadas.

Tabla 2 *Modelo base para estado de resultados proyectados*

CUENTAS	ENE
Ingresos	\$ 180.000,00
Costos	\$ 98.101,61
\$ Utilidad Bruta	\$ 81.898,39
% Utilidad Bruta	45%
Gastos Administrativos	\$ 15.001,27
Depreciaciones	\$ 538,89
\$ Utilidad Operacional	\$ 66.358,23
% Utilidad Operacional	37%
Participación Empleados (15%)	\$ 9.953,73
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 12.408,99
\$ Utilidad Neta	\$ 43.995,51
% Utilidad Neta	24%

Nota. Elaboración propia

Razones financieras

Son aquellos que muestran la estabilidad económica de una empresa, exponen la relación que tienen las cuentas de una entidad en sus estados financieros, miden la capacidad de endeudamiento y de generar liquidez, así como su rendimiento, utilidad y eficacia.

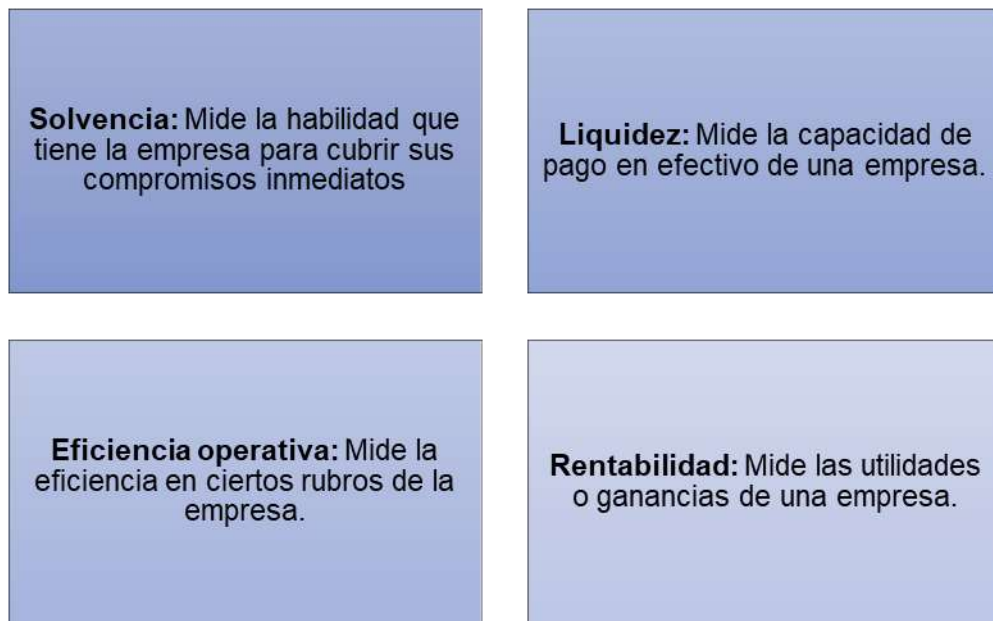
Los indicadores financieros son utilizados para la comparación y análisis entre las diferentes cuentas de los estados financieros de una organización, es por esto que la mayoría de las empresas demandan un monitoreo constante para sus actividades económicas y, con esto, determinar su rentabilidad.

Por otra parte, es vital desarrollo de estados financieros ya que permiten medir la estabilidad de la empresa en cuanto a su rendimiento a través de la generación de datos, en los cuales, se puede interpretar las pérdidas y ganancias de la compañía. Los autores como Imaicela, Curimilma y López (2019) afirman que:

Los indicadores financieros son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad. (p. 2)

En la siguiente figura se muestran las medidas de consideración para analizar el estado de una entidad.

Figura 7 Medidas para el análisis de una empresa



Nota. Imaicela, Curimilma y López (2019, pág. 2)

La solvencia mide a la empresa en la capacidad que tiene para atender sus operaciones, así como también al usuario para cubrir sus compromisos a corto y largo plazo; por otra parte, la liquidez mide en la empresa su capacidad de pago, mientras que en el usuario su capacidad para atender compromisos de efectivo a corto plazo; la eficiencia operativa está centrada en la correcta administración de ciertos rubros que presenta la compañía y, además, analiza el rendimiento de los recursos de la misma; y por último, la rentabilidad se encarga de la utilidad en relación con los ingresos de la empresa.

Tabla 3 Tipos de razones financieras

Indicador	Fórmula	¿Qué mide?
Rentabilidad	$\frac{\frac{Utilidad\ neta}{Activo}}{\frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio}}$	Al analizar la rentabilidad, ésta incluye la evaluación de las ganancias con respecto a las operaciones realizadas. Muestra la incidencia de diversos factores extremos como internos en la obtención de la utilidad.
Liquidez	$\frac{Activos\ corrientes}{Pasivos\ corrientes}$	Incluye la capacidad financiera de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Es un concepto que depende de valores como el encaje legal, estrategias de tesorería, coyuntura del mercado financiero y de la posibilidad de conversión de los activos financieros en dinero efectivo.
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{Ventas\ totales}{Cuentas\ por\ cobrar}$	Este índice permite identificar la eficacia en la gestión de cobros a la cartera de clientes, a su vez refleja el número de veces que dichas cuentas pasan a ser efectivo durante un periodo o dentro de un año.
Rotación de cuentas por pagar	$\frac{Compras\ totales}{Cuentas\ por\ pagar}$	Este índice refleja el número de veces o la capacidad de pago para renovar los compromisos con proveedores, principalmente se evalúa las compras a crédito de cierto periodo.
Calidad de servicios	$\frac{Bienes\ recibidos\ en\ pago\ o\ adjudicados\ netos\ más\ préstamos\ vencidos\ netos}{Patrimonio}$	Estos índices deben demostrar el valor real de los activos del banco y en la medida en que éste ha compensado las mermas productivas en su calidad líquida y fortalezas de la gerencia en la administración y control.

Nota. Imaicela, Curimilma y López (2019, pág. 3); Maffares Estupiñan (2020, pág. 5)

Función de las finanzas en las empresas

Las finanzas también atribuyen un importante papel dentro de las organizaciones ya que se refiere al proceso de obtener y administrar el efectivo y capital, en si comprende todo recurso financiero. Por lo tanto, dentro de las funciones y atribuciones que tiene las finanzas dentro de una organización se destaca: (a) gestionar y obtener eficientemente los recursos económicos necesario para una organización con la finalidad de cumplir los objetivos mediante la planificación de criterios sobre la delegación y distribución de los activos y

pasivos de la organización; (b) gestionar la financiación, la inversión, la información financiera y económica con base a periodos; (c) analizar y prever los posibles riesgos y nivel de rentabilidad. De igual manera, la función de las finanzas va alineada al objetivo primordial de una organización, el cual consiste en aumentar el nivel de rentabilidad de los propios fondos, es decir maximizar el dinero invertido y riqueza de los dueños, socios y accionistas de una organización conservando la estabilidad y permanencia de la organización en el mercado (Haro & Rosario, 2017).

Gestión del financiamiento en las empresas

La gestión del financiamiento es un proceso que permite guiar a las empresas en relación a la implementación, análisis y desarrollo de estrategias fomentadas principalmente por la inversión con la finalidad de elevar la capacidad de producción y alcanzar una expansión, o a su vez para el mantenimiento o compra de equipos que agilicen el proceso productivo de una empresa. En sí, la gestión de financiamiento se describe como el elemento o proceso esencial para la ejecución efectiva de inversiones, tal como lo manejan las microempresas mediante la presencia de un óptimo flujo de dinero para adquirir equipos y herramientas que promuevan a la obtención de capital de trabajo. (Maffares Estupiñan, 2020).

Necesidades operativas de fondos

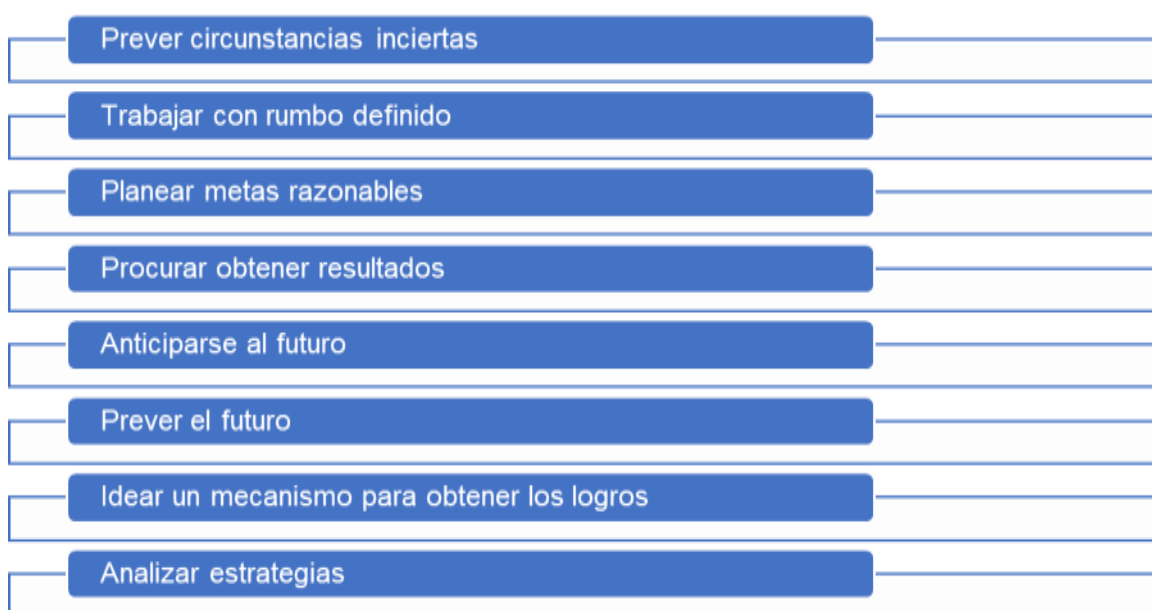
En cada sector económico, las empresas que lo conforman planifican directrices y estrategias para la comercialización de sus productos, sean estos bienes muebles, inmueble e intangibles. De tal manera, los requerimientos o necesidades operativas de fondos se enfocan en aquellas inversiones que amparan las operaciones corrientes de una entidad posterior al descuento de valores de financiación provenientes de las propias operaciones. En sí, esto se refiere al efectivo mínimo disponible para garantizar la ejecución de actividades operativas, denominada como caja chica, la cual respalda con efectivo los pagos a proveedores, adquisiciones de inventario, pagos financieros, entre otros (Maffares Estupiñan, 2020).

Presupuesto y Presupuesto Maestro

La implementación de un presupuesto es generalmente un tema de debate e interés para muchas personas, comunidades, organizaciones tanto públicas como privadas y hasta para el gobierno, debido que las características de su implementación han traído consigo un gran beneficio y contribución en el sistema de planeación y control de recursos evitando su pérdida o escasez e ineficiencia de cada uno de los departamentos funcionales.

De acuerdo con Santiago (2018) el enfoque de presupuestar nace de manera implícita desde las primeras civilizaciones, ya que con solo establecer actividades de cómo obtener un buena producción y cosecha de alimentos aprovechando de los fenómenos de la naturaleza. Sin embargo, el hecho de constituirse como presupuesto nace a finales del siglo XVIII, año en que una entidad pública gubernamental británica presenta documentación detallada sobre gastos con la finalidad de ejecutar y controlar dicho proceso (Buitrago Ibáñez, 2021). Desde entonces ha sido un tema peculiar y de interés en las entidades empresariales, académicas y gobiernos a nivel mundial.

Figura 8 *Características relevantes del presupuesto*



Nota. Narváez & Rincón, (2017, pág. 15)

Por consiguiente, se observa la importancia de planificar y controlar la utilización, consumo, adquisición y disponibilidad de recursos para el desarrollo de futuras actividades o para prever cualquier inconveniente y resolverlo de manera estratégica sin afectar los objetivos de una organización tanto para el cliente interno como externo. En sí, el presupuesto se constituye como aquella representación cuantitativa de las metas u objetivos que una entidad desea lograr en un determinado tiempo con el uso efectivo de recursos bajo estrategias medibles y alcanzables.

El presupuesto implica materializar los planes empresariales en información cuantitativa y monetaria, es igualmente el cimiento de los estados financieros proyectados y representa la base para la toma de decisiones, por cuanto permite prever las condiciones económicas de la empresa en áreas como el endeudamiento, la situación de liquidez, la naturaleza de las transacciones financieras y la movilización o rotación de los fondos invertidos. (Mendoza Roca, 2017, pág. 14)

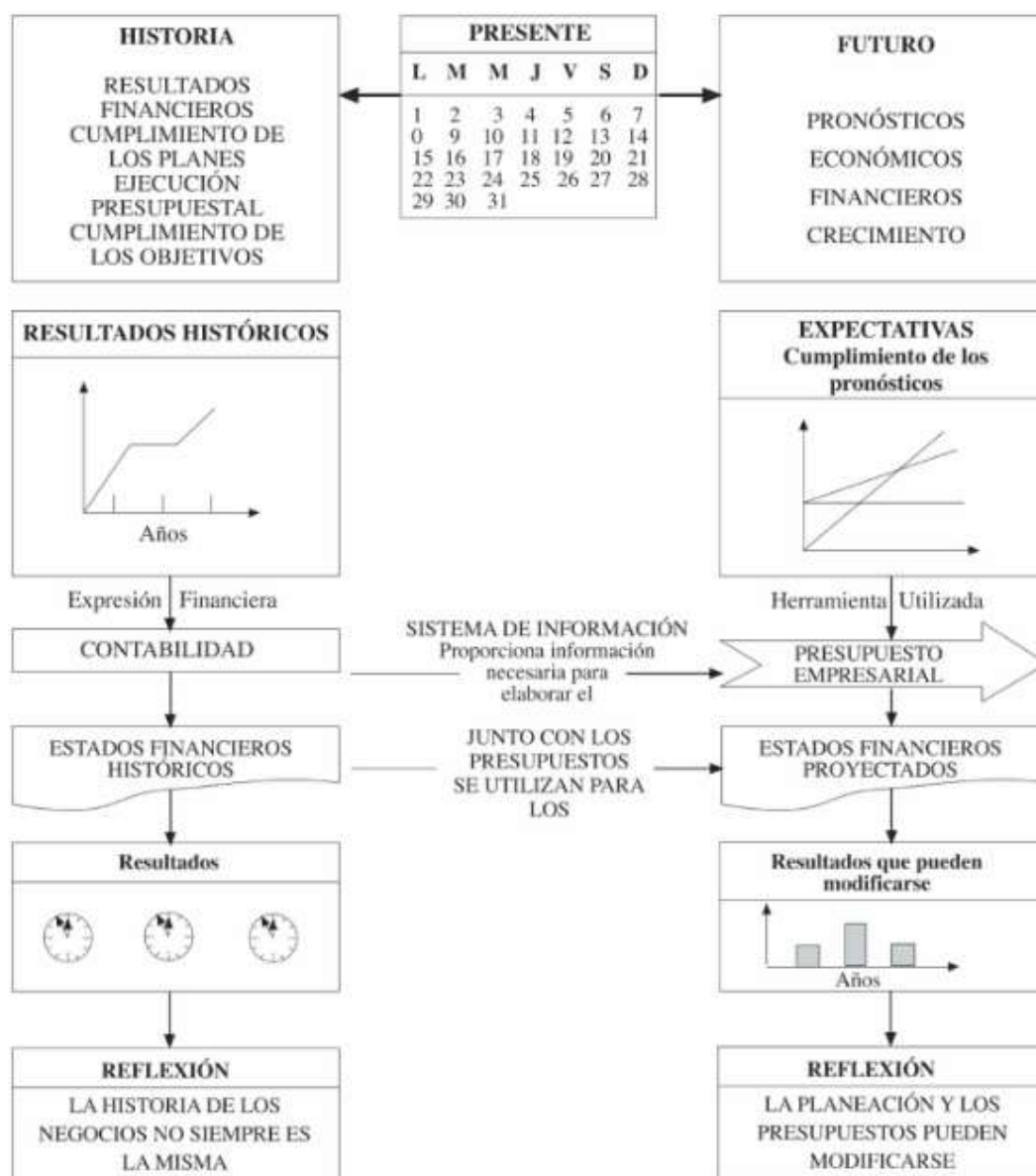
Figura 9 *Hechos Relevantes sobre presupuestos*

Periodo	Hechos relevantes
1820	Francia adopta el sistema en el sector gubernamental.
1821	Estados Unidos lo acoge como elemento de control del gasto público, y como herramienta para los funcionarios, cuyo trabajo era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.
1912 – 1925	Después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado lo aplica para controlar los gastos, y para destinar recursos a aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En esta época, el crecimiento de empresas industriales es importante y se proponen métodos que permitan tener una adecuada planeación empresarial.
1928	Aparecen sistemas de costeo estándar que resultan claves en los análisis de los costos, que llevan a que las empresas establezcan la necesidad de realizar y analizar los presupuestos, previo a la toma de decisiones, siendo el tratamiento particular al sistema de "presupuesto flexible".
1930	Se celebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en Ginebra, en el que se definen los principios básicos del sistema.
1948	El Departamento de Defensa de Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.
1961	El Departamento de Defensa de Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación de programas y presupuestos.
1965	El gobierno de Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto, e incluye en las herramientas de planeación y control, el sistema conocido como "planeación por programas y presupuestos".
1970	Aparece el sistema base cero. En esta época surgen varios métodos como la proyección estadística de los estados financieros.

Nota. Santiago, Nora, (2018, pág. 10).

Cabe destacar la gran importancia que constituyen los presupuestos dentro del proceso de planeación y control de las utilidades, ingresos y gastos de una organización sin importar la actividad económica a la que se dedique, por lo cual se han convertido en un instrumento vital dentro del proceso administrativo porque brindan una guía a las empresas y cubra sus expectativas justificando el costo del capital expuesto a riesgo. procura de una utilidad que llene las expectativas de los propietarios de un negocio y que justifique el costo del capital sometido a riesgo. Por ende, los beneficios de implementar y gestionar un presupuesto que implique la participación de todas las áreas funcionales de una organización; ayudará a suministrar información acerca su solvencia y liquidez, detectar y mitigar problemas en relación a los recursos principalmente a los económicos y financieros, finalmente, establecer normas relacionadas con los mismos fines (Mendoza Roca, 2017).

Figura 10 Participación del presupuesto en el tiempo



Nota. Mendoza Roca, Calixto (2017, pág. 18)

Como se puede visualizar es importante que al desarrollar un presupuesto conserve su enfoque en tres tiempos pasado, presente y futuro, con la intención de conocer el historial económico y financiero de una organización con el conocimiento de saber a la actualidad si puntos clave y críticos fueron corregidos, de no ser el caso promover una estructuración más efectiva para informes futuros y así elevar la productividad. Al conservar dichos parámetros, conlleva al presente proyecto direccionar el modelo presupuestario a un

enfoque colaborativo, donde la participación de las diversas áreas funcionales de una organización es vital, dando, así como resultado un presupuesto maestro.

Figura 11 Modelo de presupuesto del área de Ventas

CONCEPTOS	ALTERNATIVAS DE VENTAS	
	A	B
Volumen de ventas estimado	3.000 Un.	2.500 Un.
Volumen de utilidades	\$ 150.000	\$ 120.000
Nº de vendedores	8	7
Recursos	\$340.000	\$300.000

Nota. Polo García, Benjamín (Polo García, 2018, pág. 28)

Con la diversidad de propuestas en la elaboración de un presupuesto podemos identificar las siguientes: previsión, implica desarrollar un estudio histórico basados en la proyección; formulación, se refiere a la estructuración del presupuesto por cada área y sus componentes; aprobación, aceptación y legalización del presupuesto; ejecución, es la puesta en práctica del presupuesto; evaluación, es la comparación entre lo real y ejecutado con la finalidad de encontrar variaciones sean éstas favorables o no; y por último, control, en esta fase se realizaran los correctivos y ajustes correspondientes con el fin de alcanzar los objetivos (Polo García, 2018). En relación al presupuesto maestro se define como “la unión de todos los presupuestos de una empresa. Es decir, se incluyen secciones como producción, administración, ventas y marketing, compras y recursos humanos, etc “ (UNIVERSIA, 2021). Por lo cual, lo más recomendable establecer dos secciones para el desarrollo del mismo, una fase financiera y otra operativa.

Figura 12 *Proceso de elaboración de un presupuesto maestro*

Seleccionar al equipo

- Personas expertas calificadas de cada departamento.

Identificar factores críticos

- Evaluar factores como los costes, ingresos y gastos; así como también las ventas y producción.

Recopilar información

- Se recauda la información para elaborar el presupuesto a nivel de análisis y estadística para conocer los factores de mercado y competencia.

Elaborar el presupuesto maestro

- Una vez recopilada toda la información y reunido el equipo, se elabora el presupuesto en el que se incluyen los balances y las cuentas de resultados.

Analizar el presupuesto

- se analiza en profundidad el presupuesto maestro y, solventadas las posibles erratas o equivocaciones, se aprueba y se ajusta siempre que sea necesario durante la evaluación.

Nota. UNIVERSIA (2021)

Por lo tanto, Núñez (2017) manifiesta que el presupuesto es aquel documento diseñado y estructurado por una entidad, donde se describe de manera numérica y en dólares los objetivos y metas propuestas en la planeación estratégica con la finalidad de tomar efectivas decisiones. Además, determina fundamental que el presupuesto o sistema presupuestario este definido en tres categorías o etapas: de operación, inversiones permanentes y financiero, que a continuación se describe mediante la siguiente figura.

Figura 13 Sistema presupuestario

Presupuesto de operación	Define los objetivos y metas en términos monetarios, así como todas y cada una de las actividades operativas a realizar por parte de las empresas.	a) Presupuesto de Ventas	b) Presupuesto de Producción	c) Presupuesto de Inventarios	d) Presupuesto de Compras	e) Presupuesto de Mano de Obra	f) Presupuesto de Gastos Indirectos	g) Presupuesto de Gastos Administrativos	h) Presupuesto de Gastos de Venta
Presupuesto de inversiones permanentes	Se elabora con base en las necesidades de inversiones en materia de maquinaria, instalaciones, planta. Por lo tanto, para garantizar un efectivo análisis de dichas inversiones se efectuará los siguientes métodos:	Métodos Simples	Método de Recuperación	Método de Tasa Promedio de Rendimiento sobre la Inversión.	Métodos Avanzados	Método del Valor Actual	Método del Valor Actual Neto	Método del Valor Actual de Reposición	Método del Valor Actual sobre bases incrementales.
Presupuesto financiero	Es el reflejo de la estructura financiera de una entidad, es decir expresa la relación entre el Activo, el Pasivo y Capital.	Efectivo en Caja y Bancos	Cuentas por Cobrar	Inventarios	Inversiones permanentes	Deudas a corto y a Largo Plazo o Cuentas por pagar a proveedores	Gastos e Impuestos por pagar	Capital Social y utilidades retenidas	

Nota. Núñez (2017, págs. 162-176)

Presupuesto público y privado

Además, se puede identificar dos tipos de presupuestos tanto en el ámbito gubernamental o público y privado, empresas u organizaciones que no se encuentran bajo régimen del gobierno. En sí, el presupuesto público engloba todo lo referente a gastos, compras e inversiones que el gobierno genera o realiza para el bienestar económico y social de un país, denominándolo, así como un plan de trabajo. Mientras que el presupuesto privado se considera como un plan operativo debidamente coordinado, estructurado e integrado, es decir que hace partícipe a cada una de las etapas de actividades de un negocio, donde su prioridad es los ingresos basados en el análisis de los costos y gastos.

Figura 14 *Características y diferencias entre el presupuesto privado y público*

Presupuesto Privado	Presupuesto Público
Se estiman los ingresos operacionales y no operacionales.	Es un estimado de ingresos fiscales
Ayuda a estimar costos y gastos operacionales y no operacionales	Permite estimar y autorizar el gasto público.
Es flexible, se puede ajustar a diferencias en cifras.	Es rígido; limitación en dinero por gastar
Es opcional. En algunas empresas se establece o no según los estatutos o normatividad vigente.	Se elabora anualmente por el Gobierno Central, y es aprobado por la Asamblea Nacional, de conformidad con las normativas vigentes en el país.
Sus principios se relacionan con las fases del proceso administrativo	Bajo principios presupuestales
Su preparación depende de la empresa, puede ser con meses de anticipación sin embargo lo recomendable es cada año antes el nuevo periodo fiscal.	Se prepara un año antes a la vigencia fiscal correspondiente
El control se ejerce periódicamente, puede ser trimestral, y se comparan las cifras presupuestadas con las cifras reales obtenidas en la ejecución.	El control presupuestal se ejerce desde tres puntos de vista: control político, control financiero y económico, control fiscal y control social.

Fuente: Santiago, Nora, (2018, pág. 41).

En efecto, bajo el esquema de presupuesto público, se detalla que la ciudadanía ecuatoriana coincide con el objetivo del gobierno de fomentar la economía social, el sistema de participación da seguimiento para que la ejecución planteada sea correcta, produciendo un proceso de socialización de cada presupuesto, dándolas a conocer en cada página web y en los diversos medios con respecto a la realidad territorial y geográfica (Guerrero & Savall, 2020).

La gestión presupuestaria es imprescindible en el proceso de elaboración del presupuesto colaborativo en una empresa debido que permite superar debilidades y las deficiencias que se puedan presentar, del mismo modo se establece como una herramienta que garantiza la distribución de los recursos económicos de forma correcta de acuerdo con lo establecido en este proceso (Pilay & Ugando, 2020).

Desde una perspectiva general, el presupuesto colaborativo integra a todas las áreas funcionales de una empresa para el desarrollo del mismo mientras se diferencia de una llamada participación unidireccional que hacen referencia a la interacción del área financiera con los directivos sin la implicación del resto de personal, los objetivos se centran de manera estratégica y colectiva para la efectiva toma de decisiones. En lo esencial, el presupuesto colaborativo enfocado en un presupuesto maestro fortalece la participación e integración entre el área operativa y financiera con la finalidad de dar soluciones efectivas, generando una orientación practica en el cumplimiento de objetivos.

Cédulas presupuestarias

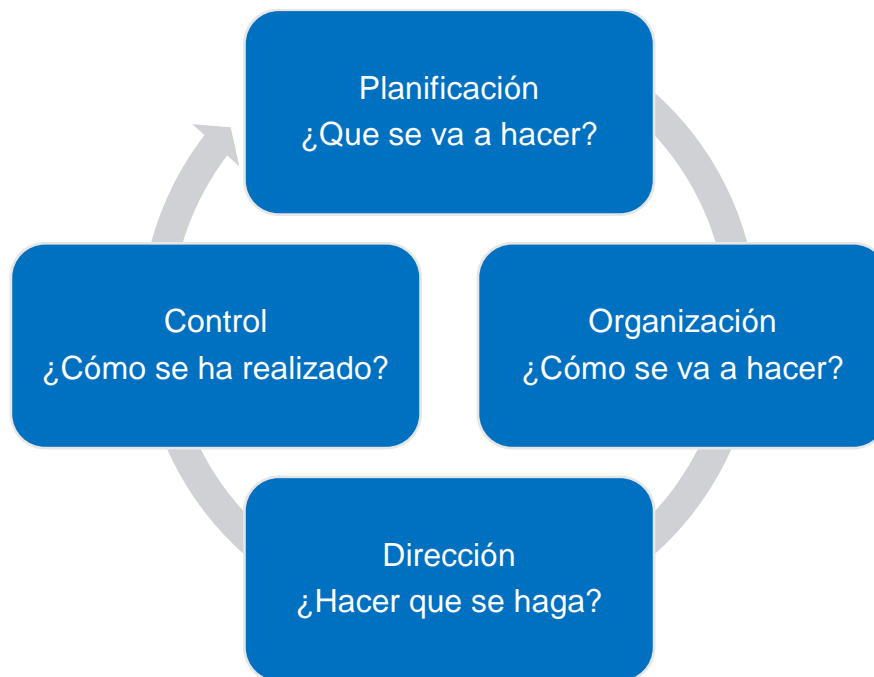
De acuerdo a Reyes (2021), las cédulas presupuestarias contribuyen al cumplimiento y desarrollo efectivo de proyectos, actividades u obligaciones estimadas dentro del periodo de un año, a su vez, dichos valores numéricos descritos en bases monetarias o cantidades se enlazan con información de los distintos recursos requeridos dentro de un proceso productivo descritas en matrices. Asimismo, se destaca que su numeración dependerá del analista de costo y el número de cedulas que implique todas las actividades de una entidad.

Mientras que Vera (2022) describe la importancia de las cédulas presupuestarias basado en que preserva una estimación y control de cada una de las operaciones por área de una entidad sobre un tiempo determinado que comúnmente es de doce meses, mediante la implementación de cálculos que se entrelazan para otorgar información sobre el total de ingresos, costos y gastos que emplea el proceso productivo de la organización.

Procesos administrativos

Los procesos administrativos en una empresa se enfocan a su estructuración, funcionamiento y rentabilidad; “la administración y la empresa desempeñan un papel protagónico en la construcción y desarrollo del sistema socioeconómico de cualquier país, en la construcción de la sociedad y por ende la vida de las personas” (Mero, 2018, p. 90).

Figura 15. Fases del proceso administrativo



Nota. Datos tomados de Mero (2018).

Las fases del proceso administrativo es un conjunto de etapas que ejecutan la administración efectiva de una empresa mientras establece un proceso integral entre las áreas que la conforman, permitiendo a la organización alcanzar sus objetivos empresariales (Muños, Napa, Pazmiño, & Posligua, 2020).

Debido a la evolución en muchos aspectos en la humanidad, las empresas deben adaptarse a los cambios de forma rápida con respecto a los avances tecnológicos, preferencias del consumidor y las diversas exigencias que se generan bajo la competitividad del mercado (Cano, 2017).

Los cambios que se producen en las organizaciones pueden incidir bajo factores de fuerzas que lo impulsan o que se oponen (Cano, 2017), a continuación, se muestran algunos ejemplos:

Figura 16 Factores de fuerzas

Impulsan:

- El temor al fracaso que puede inducir a un mayor esfuerzo, transformándose en un elemento más de cambio
- La capacidad para prever y supervisar conflictos y tensiones
- Los incentivos de carácter interno y externo
- Las motivaciones de los particulares
- El nivel de insatisfacción de los involucrados, respecto a la situación actual
- La presencia de participantes inquietos y emotivos. (Cano, 2017, p. 25)

Oponen:

- La percepción selectiva de aquellas opiniones o sugerencias que provengan de personas viciadas de tradicionalismos
- La independencia y el temor a la confrontación
- La ignorancia
- El tradicionalismo
- La inseguridad frente al logro
- Los fracasos anteriores. (Cano, 2017, p. 26)

Nota. Cano, (2017, pp. 25- 26)

La administración de los procesos constituye a la manera de efectuar las funciones en cualquier tipo de institución, ya sea pública o privada, así como también a la coordinación de actividades asignadas a los colaboradores que la conforman para ser realizadas de forma efectiva (Barrera, 2018).

Las funciones internas empresariales se dan de acuerdo como la empresa se encuentra estructurada, involucrando factores diversos con relación a los patrones de comercialización, procedimientos, técnicas, destrezas, métodos y también en la toma de decisiones (Perazo, 2020).

Por otra parte, existen áreas que denotan complejidad en la ejecución de funciones como es el departamento de cobranzas, que con la situación pandémica suscitada a partir del año 2020 se volvió una labor aún más compleja por la situación económica que

atravesaba el país, en ese escenario muchas personas se quedaron sin una fuente de ingreso económico lo que hacía que no pudieran pagar aquellas deudas en almacenes de créditos que mantenían antes de la llegada del covid-19 en el Ecuador (Villena & Guerrero, 2021).

Los procedimientos administrativos tanto acciones como operaciones, son señalados metódicamente para llevar a cabo la eficiencia en las actividades comerciales de la empresa, son establecidos como manuales para ejercer las funciones de forma correcta y dar seguimiento periódicamente para detectar inconvenientes que se puedan suscitar a través del tiempo (Mayea & Saldaña, 2018).

Una empresa persigue su desarrollo cuando formula técnicas y objetivos ambiciosos a nivel empresarial, haciendo cambios frecuentes en las estrategias con respecto a los cambios que se van generando en el mercado en base al comportamiento del consumidor y a sus preferencias (Jiménez A. R., 2018).

Es imprescindible mencionar que el sector comercial en los últimos tiempos ha generado diferentes fuentes de empleo ya sean pequeñas o grandes empresas, puesto que ha sabido diversificar al captar la atención de los clientes con estrategias que generan ventas elevadas en productos elaborados a nivel nacional, así como también los importados (Caiza & Mocha, 2018).

Las organizaciones el sector comercial tienen preocupación en los aspectos de liquidez, utilidades y rentabilidad de sus operaciones, debido que el mercado cada día se vuelve más agresivo y la competitividad es aún mayor, muchas entidades se ven obligadas a bajar los precios de los productos provocando negatividad económica, lo que direcciona a desarrollar nuevas estrategias financieras que permitan reformular los costos y gastos de las empresas (Padilla & Rey, 2020).

Procesos operativos

Los procesos operativos son gestiones que se realizan mediante técnicas con el propósito de mejorar la eficiencia de la empresa, estos procesos permiten realizar capacitaciones al personal de una empresa para realizar un mejor control en los procesos ejercidos dentro de la empresa y en su comercialización en función a la logística de operaciones (Cosme & Solis, 2019).

Según Mero (2018) la operatividad en una empresa “corresponde al nivel más bajo de la organización, designado como el nivel de supervisión o gerencia de primera línea; los que se encuentran en este nivel reciben distintas denominaciones: capataces, jefes, supervisores, encargados, etc.” (Mero, 2018, p. 98).

Figura 17 Niveles Organizacionales.

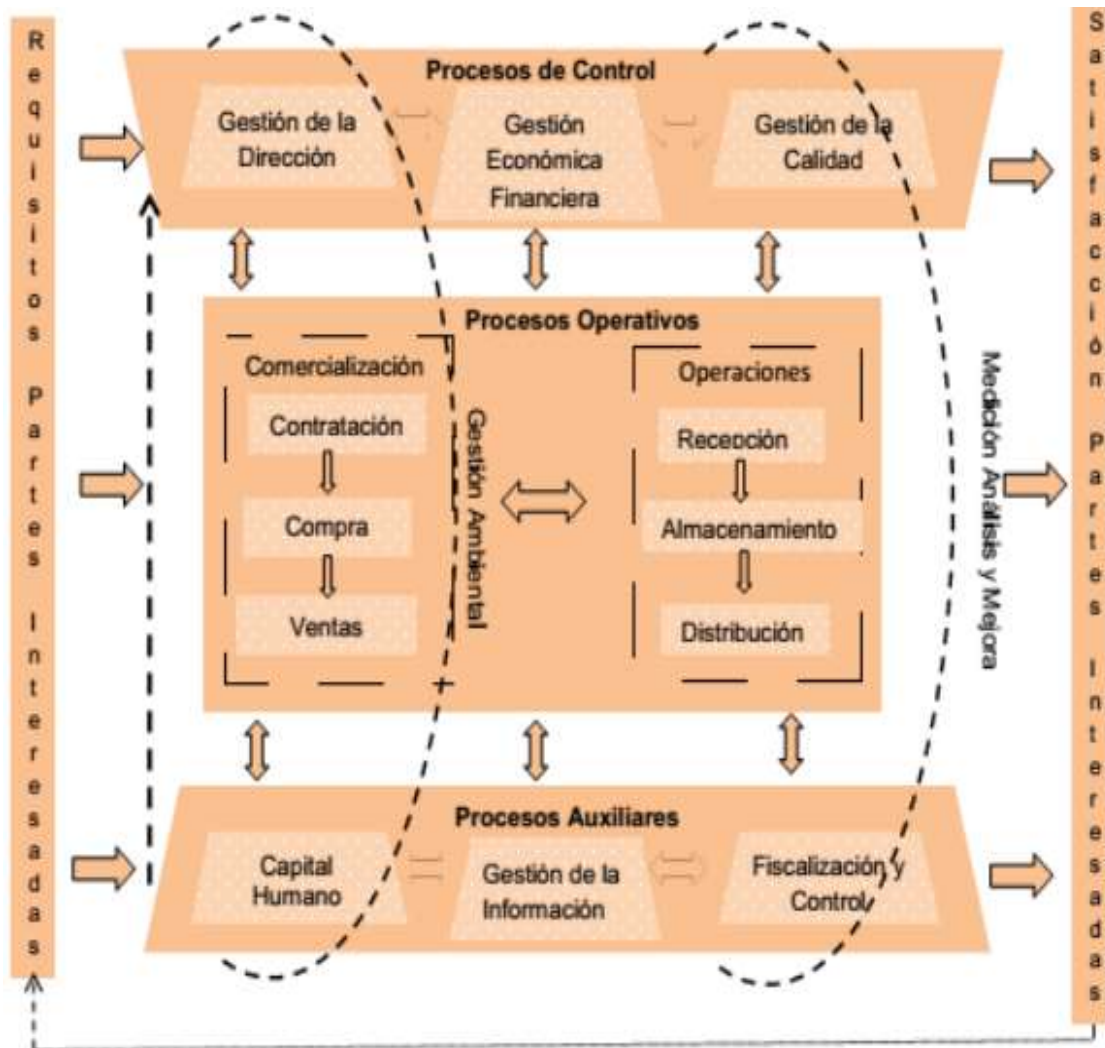


Nota. Mero (2018, pág. 22).

En donde el nivel institucional debe cumplir la conducción más alta de la empresa, es decir lo correspondiente a los procesos administrativos en función a la elaboración de estrategias coordinadas y consensuadas con el nivel intermedio (Mero, 2018).

Del mismo modo, el nivel intermedio es conocido como los mandos medios que tienen responsabilidad con diversas áreas dentro de la empresa, realiza funciones de todo tiempo integrando y asignando jefes o responsables de la ejecución correcta en los procesos asignados (Mero, 2018).

Figura 18 *Procesos de una organización.*



Nota. Cantero, Herrera, Leyva, & Nápoles (2021, pág. 10)

Los procesos operativos, generalmente se establecen en un control que implica gestiones de dirección, financiero y calidad, posteriormente, las operaciones se dividen en:

- Comercialización: que hace referencia a los procesos de contratación, compra y ventas y,

- Operaciones: que a su vez receipta la mercadería, la almacena y posteriormente la distribuye.

La operatividad en una empresa es la realización de una serie de funciones que se correlacionan con las demás áreas para generar utilidad y rentabilidad a la organización (Quiroa, 2021). Según Plazas (2017) “es una serie de actividades interrelacionadas que convierten insumos (entradas) en resultados (salidas); los procesos consumen recursos y requieren estándares para que el rendimiento sea repetible (p. 9).

Por su parte Cadena, Cruz, Leon, & Cadena (2019) afirman “La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente” (p. 3). Estos procesos son considerados claves puesto que inciden de forma directa en la satisfacción del cliente cuando adquiere un producto o presta un servicio, permitiendo relacionar a los colaboradores con los consumidores en cuando a un servicio de calidad (Quiroa, 2021).

Los procesos estan establecidos bajo jerarquias y niveles, que comunmente tienen nombres como, actividades, tareas o subprocessos; los mismos que son aplicados de forma inconciente en las diferentes organizaciones con el pasar del tiempo, los cuales se componen por las funciones que deben de realizarse para la comercialización del producto hasta la venta con el consumidor final (Plazas, 2017). La importancia de los procesos operativos radican en:

- Contribuye en la satisfacción del consumidor
- De su correcta ejecución depende la rentabilidad de la organización
- Genera valor a la marca
- Se adapta a diversos procesos dentro de la entidad (Quiroa, 2021).

Tabla 4 *Procesos en una empresa*

Procesos y actividades	Establecidos de forma jerarquica
Descripción de los procesos o actividades	Información sobre la finalidad de los procesos
Cuadros	Flujogramas de actividades
Entradas y salidas	Información dada en entradas y salidas de cada función o actividad ejecutada
Rendimiento clave	Seguimiento para determinar como están funcionando los procesos

Nota. Plazas (2017, pág. 10).

Sin embargo, los procesos van cambiando con los avances tecnológicos para el desarrollo y crecimiento de muchas entidades, las cuales deben estar preparadas en la utilización correcta de los recursos en todos los procesos administrativos, financieros, operativos, lo cual proporciona el pago de obligaciones en el tiempo debido a sus colaboradores, proveedores, y demás deudores (Mejia, Sicheri, & Nolzco, 2020).

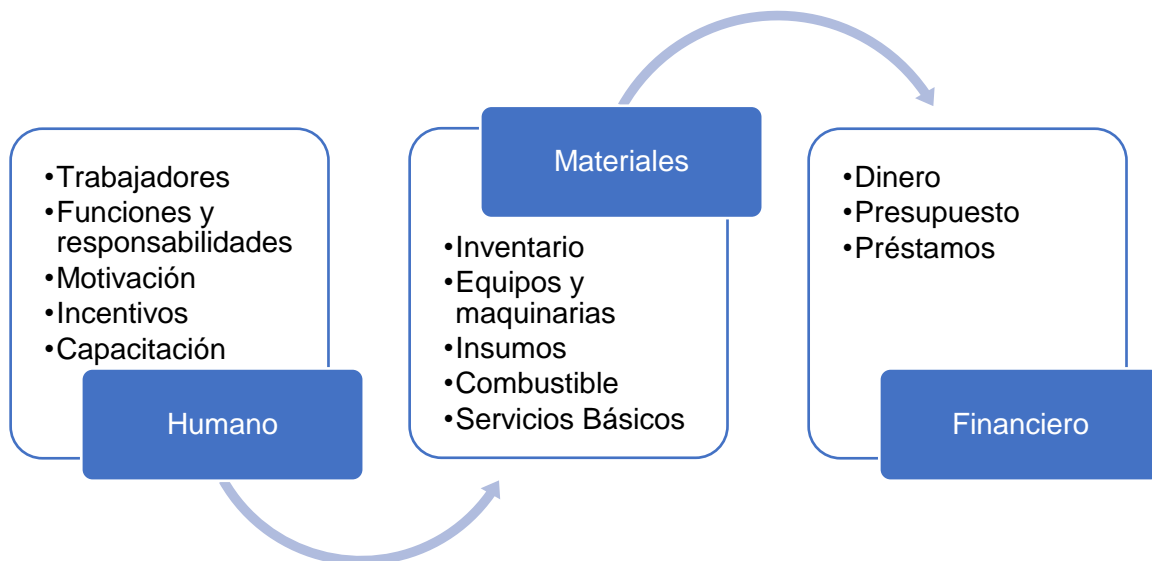
Finalmente, Quiroa indica que entre las principales características de un proceso operativo están:

- Permite transformar las entradas en un producto final o salida
- Alcanza el resultado final esperado por la organización
- Las actividades son diversas, por lo cual son cambiantes y pueden perfeccionarse con el pasar del tiempo
- Se direcciona en alcanzar la satisfacción del cliente
- Pueden relacionarse en las actividades de todos los departamentos de una organización (Quiroa, 2021).

Teorías de las organizaciones y jerarquía

En efecto, este tema se enfoca en su principal elemento que son las organizaciones y la manera como se ejecutan de las actividades dentro de la misma, por lo tanto, este análisis va en conjunto a los cambios estructurados en la administración. Antes de empezar a estudiar cada una o algunas teorías es vital conocer y comprender la definición de organización, la cual se constituye como un grupo de personas altamente capacitadas y profesionales con responsabilidades y funciones acorde su jerarquía, pero que se alinean hacia un mismo fin u objetivo. Aunque el principal elemento o recurso de la organización es el humano, también requiere de otras fuentes de recursos para que las personas cumplan con los objetivos propuestos.

Figura 19 Elementos o recursos esenciales de una organización



Nota. (F. Eggers, 2018, pág. 11)

Desde esta perspectiva, las organizaciones fueron evolucionando y descubriendo varios enfoques para conservar una eficiente administración de sus recursos, por lo tanto, se genera las conocidas teorías, las cuales son un sistema analista, explicativo y comprensivo sobre las causas, consecuencias y el por qué, de un hecho, actividad,

elemento, o acción con el único fin de descubrir deficiencias y mejorarlas, y así ejercer un sistema más eficiente. Tal como lo manifiesta Daft (2015),

“la teoría organizacional comprende innovación, cambios estructurales y estratégicos, la forma de manejar conflictos internos, lograr coordinar las unidades de trabajo, así como evaluar las tendencias actuales de administración para lograr la eficiencia organizacional” (Polanco, Santos, & Cruz, 2020, pág. 46).

Por lo tanto, las teorías organizacionales van de la mano con la administración, donde se describe los posibles diseños, estructuras de una organización que permiten la planeación estratégica y operativa de manera más eficiente y productiva. A su vez, su origen se da por la necesidad de estudiar los principios, tipos, características, evolución y desarrollo de las organizaciones formalmente constituidas que brindan un aporte social mediante la prestación de servicios u ofertando bienes.

Figura 20 Línea de tiempo sobre las teorías organizacionales

1903	Teoría científica-Frederick Taylor
1916	Teoría clásica - Henry Fayol
1932	Teoría de las Relaciones Humanas - Elton Mayo
1947-1950	Teoría de la burocracia - Max Weber Teoría de los Estructuralistas - Amital Etloni
1951	Teoría de los Sistemas - Ludwig Von
1954	Teoría Neoclásica - Peter Drucker
1962	Desarrollo Organizacional - Warren Bennis
1980	Nuevos enfoques: Reingeniería - Calidad total-Benchmarking-Just Time-5 S

Nota. (Polanco, Santos, & Cruz, 2020, pág. 56)

Tal como se observa en la figura anterior, las teorías de la organización parten desde un origen científico y clásico durante el siglo XX, donde ambos enfoques tienen como prioridad el análisis de tareas y el diseño o modelo de trabajo con el objetivo de elevar la eficiencia organizacional bajo un trabajo por racionalización. Este mecanismo o enfoque se originó por el crecimiento acelerado de las organizaciones, donde su estructura y actividades se desarrollaban de manera desorganizada mientras buscaban aumentar su eficiencia, competitividad y productividad organizacional. Dada esta situación, se estableció divisiones de trabajo con un jefe inmediato que atiende las necesidades y requerimientos de su área.

Tabla 5 Principios y características de las teorías organizacionales

Enfoque	Principios y Características
Científico	Planeamiento
	Preparación
	Control
	Ejecución
Clásica	División del trabajo
	Autoridad y responsabilidad
	Disciplina
	Unidad de dirección
	Unidad de mando
	Subordinación del interés individual al interés general
	Remuneración del personal
	Centralización
	Jerarquía
	Orden
Humanista	Equidad
	Estabilidad
	Iniciativa
	Espíritu de grupo
	Relaciones interpersonales
	Organización informal
	Motivación
Comunicación	
Liderazgo	
Dinámica de grupo	

Nota. (Polanco, Santos, & Cruz, 2020, págs. 57-62)

Tabla 6 Principios y características de las teorías organizacionales

Enfoque	Principios y Características
Neoclásica	Planeación Organización- Desempeño Dirección Control- Recursos Normas y reglamentos Comunicación División de trabajo
Burocracia	Jerarquía Procedimientos estandarizados Competencia técnica y méritos-incentivos Profesionalización de los participantes – Capacitación Grupos formales e informales
Estructuralista	Jerarquía Equipad entre objetivos organizacionales e individuales Recompensas y motivación Eficiencia y eficacia
Comportamiento	Motivación Necesidades básicas: fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento, autorrealización. Estilos gerenciales Desarrollo organizacional
Sistemas	Subsistemas Sistemas abiertos Dependen de la estructura Tecnologías, el liderazgo, la estrategia, estructura y el comportamiento organizacional.

Nota. (Polanco, Santos, & Cruz, 2020, págs. 63-75)

Industria Manufacturera

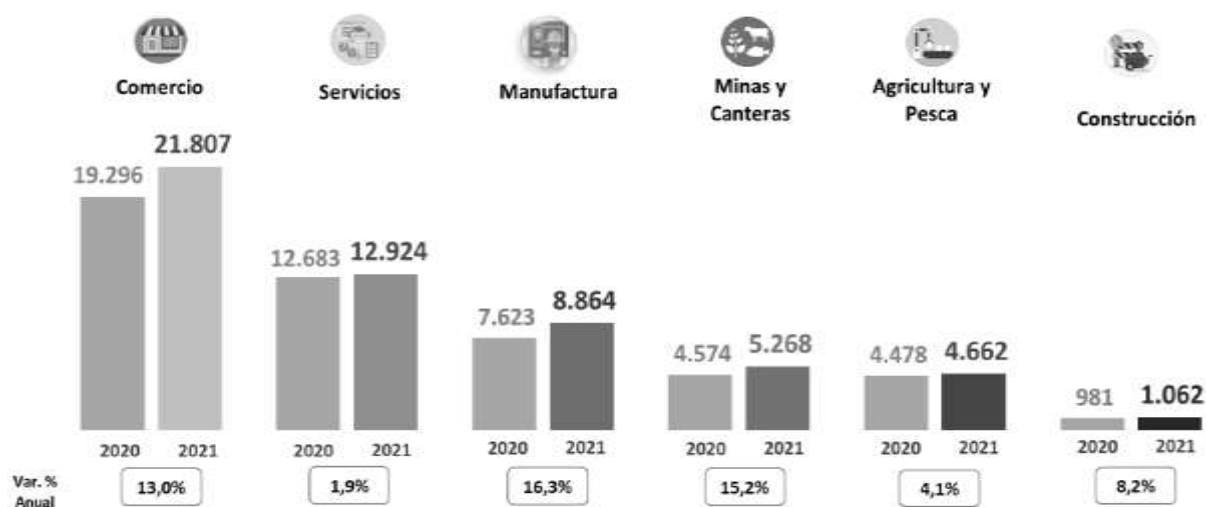
La industria manufacturera es una rama de la manufactura y comercio basada en la fabricación, procesamiento y transformación de materias primas o bienes primarios en productos finales o insumos para otras industrias. La industria manufacturera juega un rol preponderante en la economía de los países emergentes, pues es capaz de emplear a una porción importante de la población y producir materiales requeridos por sectores estratégicos (Encyclopaedia Britannica, 2021)

La industria manufacturera incluye la transformación física o química de materiales, sustancias, o componentes en productos nuevos. La alteración, renovación o reconstrucción sustancial de mercancías se consideran generalmente industria manufacturera. El resultado de un proceso de fabricación se puede finalizar en el sentido que es lista para la utilización o el consumo, o puede ser semielaborada en el sentido de convertirse en un insumo para fabricación adicional (INEC, 2021).

La manufactura es uno de los sectores más importantes para un país, permite la elaboración de productos con un mayor nivel de valor agregado, en los cuales existe buena capacidad de diferenciación y, sobre todo, un menor nivel de volatilidad en los precios. El desarrollo de este sector fortalece al país, ya que más allá de lo mencionado, también genera fuentes de empleo calificadas y formales.

De acuerdo al último informe publicado por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, la industria manufacturera es el tercer sector con mayores ventas totales percibiendo una variación positiva entre el año 2020 – 2021 de 16.3% destacándose entre los demás sectores económicos, particularmente comercio y servicios que ocupan los primeros lugares con un mayor nivel de ventas, como se visualiza en la Figura 22.

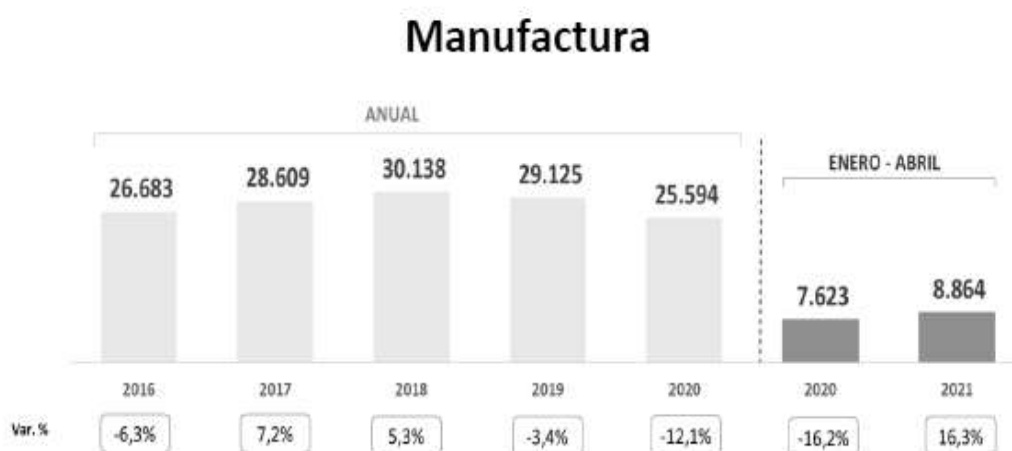
Figura 21 Ventas totales por Sector Económico 2021 (enero abril)



Nota. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2021)

En la Figura 23, se observa la variación anual de las ventas en la industria manufacturera desde el año 2016 hasta la actualidad, teniendo un repunte en el año 2018 con \$30.138 millones. Mientras que en los años siguientes las mismas decrecieron con una variación del -12.1% debido principalmente a los desafíos que enfrentó la economía mundial a raíz de la crisis sanitaria suscitada por la pandemia del COVID-19, ocasionando una fase de recesión económica.

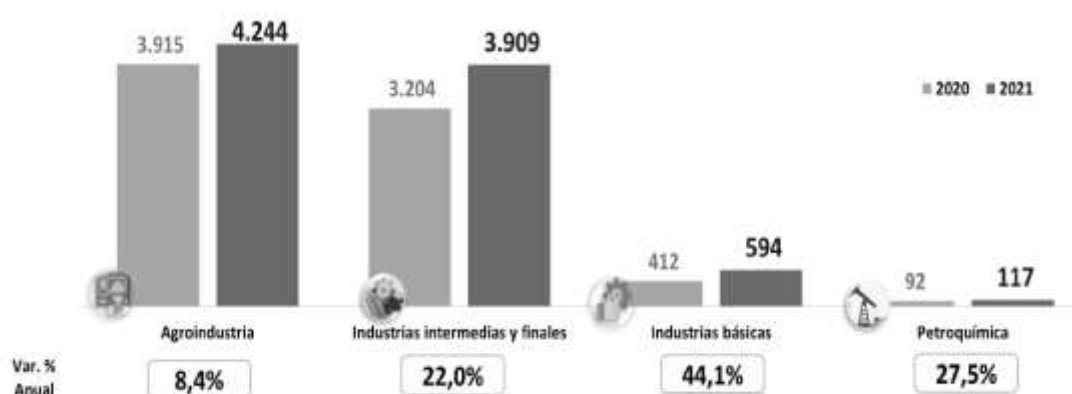
Figura 22 Ventas industria manufacturera



Nota. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2021)

Dentro de esta industria las categorías con mayor representatividad son la agroindustria con \$4.244 millones en ventas y la industria intermediaria y finales con \$3.909 millones, seguidas de la industria básica y la correspondiente a petroquímica con \$594 y \$117 millones respectivamente. Sin embargo, existe una variación positiva, indicando que estas categorías dentro de la industria manufacturera están creciendo a nivel de mercado.

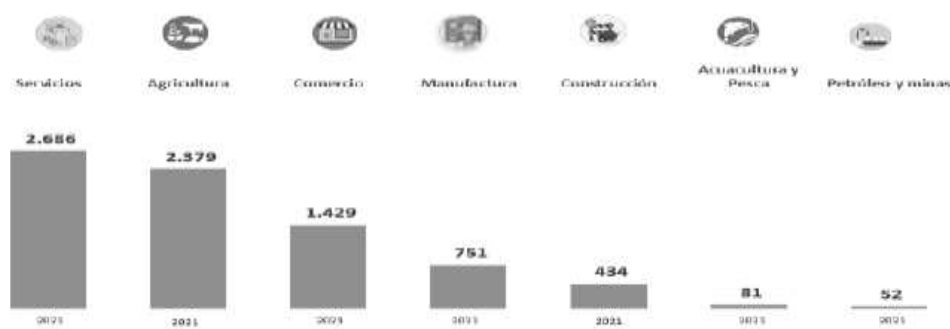
Figura 23 Ventas Manufactureras por Categoría Millones USD 2021 (enero abril)



Nota. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2021)

De igual forma, es importante detallar que la manufactura es la cuarta industria que genera mayor porcentaje de plazas de empleo. Hasta abril del 2021 esta industria había generado 751.000 puestos de trabajo contribuyendo de esta manera a la economía y desarrollo del país (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2021).

Figura 24 Empleo Total por Sector Económico (miles)



Nota. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2021)

Producción de camarón

La producción de camarón es una de las actividades que se ha asentado de manera firme en las últimas tres décadas a nivel global, según Facuy (2020) “la acuicultura representa un importante sector de la producción alimentaria mundial y constituye una elemental fuente de proteínas, empleo e ingresos, siendo la base del sustento de una gran parte de la población mundial” (p. 23).

El camarón de agua dulce tiene varias especies que se reproducen en todas las zonas tropicales y subtropicales del mundo, y Ecuador es una zona tropical con condiciones climatológicas, ubicación geográfica y estructura costera que favorecen el cultivo y producción de esta especie. (Zambrano E. , 2018, p. 2)

Por otra parte, es importante mencionar que la producción de alimentos a nivel global en ocasiones está generando inconvenientes sociales como la degradación del medio ambiente causada por el procesamiento de los mismos, poniendo de esta forma en peligro la sostenibilidad del sistema alimentario extendiéndose al sector acuícola (Boyd, y otros, 2021).

Producción de camarón en el Ecuador

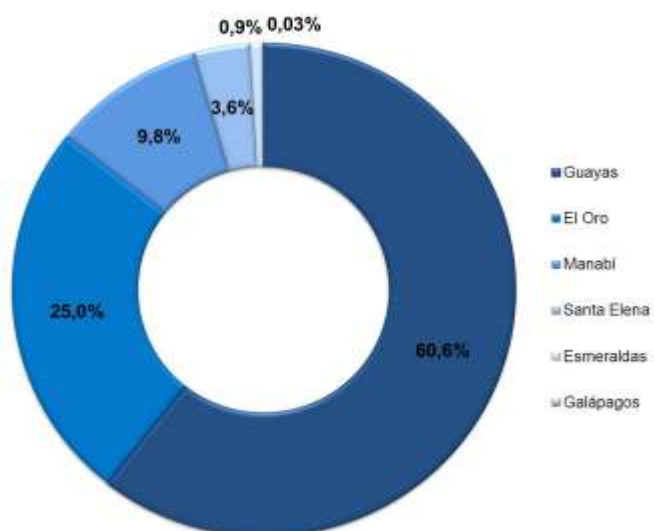
En el Ecuador el camarón es un producto de excelente calidad y no es precisamente necesario que este sea procesado debido que es posible comercializarlo en los diversos

mercados asiáticos, UE y USA donde por lo generalmente las exportaciones se realizan en aproximadamente un 80% (Jiménez, Carvajal, & Vite, 2021).

La zona costera del país concentra básicamente toda la producción nacional de camarón. Las provincias que lo cultivan son El Oro (40,7%), Guayas (40,1% y Manabí (8,5%), siendo estas las que ocupan el mayor porcentaje del -VAB. Valor Agregado Bruto, esto se debe a que la zona costera tiene un clima cuyas condiciones son óptimas (Tropical subhúmedo) para su producción. (Jiménez, Carvajal, & Vite, 2021, p. 57)

La acuicultura y la pesca del camarón a nivel nacional ha venido asentándose de forma positiva en el Ecuador, ganando dinamismo y protagonismo dentro de la economía, el Banco Central del Ecuador indican un incremento al pasar del tiempo posesionándose en el número 16 de las 19 industrias establecidas nacionalmente (Sánchez, Vayas, Mayorga, & Freire, 2020).

Figura 25 Participación por provincia en la acuicultura y pesca de camarón



Nota. Sánchez, Vayas, Mayorga, & Freire (2020, pág. 1)

El 85,7% del de la participacion de la industria de acuicultura y pesca lo generaron las provincias del Guayas y El Oro, de acuerdo con Sánchez et al. (2020):

En 2019 existieron 240.000 hectáreas sembradas de camarón a nivel nacional, repartidas en las provincias de Guayas, El Oro, Manabí y Esmeraldas, lo que significó un aumento del 71,4% con respecto a 2017; además, la densidad de siembra fue de 2.000 y 2.500 libras por hectárea. (Sánchez et al., 2020, p. 1)

El país se encuentra entre los principales productores de camarón de cultivo, para el periodo del 2018 produjo alrededor de 510.000 toneladas métricas, que consiste en la rama que únicamente tiene que ver con camarón blanco, algunos de otros países que se mantuvieron líderes en estos ramos son China, Indonesia, India, Vietnam y Tailandia (Boyd et al., 2021).

Figura 26 Exportaciones de camarón. Ecuador



Nota. Banco Central del Ecuador tomado de Sánchez, Vayas, Mayorga, & Freire (2020, pág. 2)

Ecuador es un país exportador de camarón, en el año 2019 esta actividad alcanzó un valor total de \$22.329,4 de las cuales al menos el 80,5% se dirigieron hacia América y Asia, con una tasa promedio de variación interanual del 2,8% entre los periodos reflejados en la figura anterior (Sánchez et al., 2020).

Las exportaciones tradicionales publicadas en el Banco Central del Ecuador muestran un valor de \$8.337,7 millones de dólares FOB para el año 2019, de los cuales la producción y comercialización del camarón junto con otros productos como el banano y el cacao contribuyeron con el 46,7% (Sánchez et al., 2020).

De acuerdo con Gonzabay, Vite, Garzón, & Quizhpe (2021) “Ecuador en la actualidad se encuentra entre los más importantes productores y exportadores de camarón del mundo, siendo la provincia de El Oro una de las principales provincias productoras, con el 15% del total de la producción del país” (p.1041).

El camarón producido en el Ecuador cuenta con diversas características y factores particulares para la siembra, desarrollo, crecimiento y cosecha del mismo; cuenta con una calidad alta por lo que el país se ubica entre los primeros lugares a nivel mundial (Gonzabay et al. 2021).

Figura 27 Características de los sistemas de cultivo para camarón

SISTEMA	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
EXTENSIVO	Bajas densidades: 10 000-15 000/ha
	No se alimenta con dietas formuladas
	Producción promedio: 600 lb/ha/año
SEMI-INTENSIVO	Densidades medias: 15 000 - 120 000/ha
	Se alimenta con dietas formuladas
	Producción promedio: 1 000-5 000 lb/ha/año
INTENSIVO	Densidades altas: más de 120 000/ha
	Se alimenta con dietas formuladas
	Producción promedio: mayores a 5 000 lb/ha/año
	Generalmente requieren de estanques pequeños, eventualmente recubiertos con liners y techados para un efecto invernadero

Nota. FAO (2020) tomado de Gonzabay et al. (2021, pág. 1045)

Consecuentemente de la firma del Acuerdo Comercial en el año 2017 con la Unión Europea, al Ecuador le permite el acceso libre de aranceles en cuanto a los productos ecuatorianos como lo es el camarón; por otra parte, entre las exportaciones reflejadas entre

enero y septiembre del 2020 alrededor de 244 millones de libras de camarón a países europeos (Gonzabay et al. 2021).

Actualmente esta actividad es trascendental para el país puesto que acarrea más del 40% de las exportaciones a nivel nacional, y es un elemento importante para el desarrollo económico del país debido que el camarón es el segundo producto no petrolero después del banano (Jiménez et al., 2021).

De acuerdo con Gonzabay et al. (2021) el ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca afirma que aquellos centros acuícolas deben cumplir con los procedimientos del Plan Nacional de Control entre los cuales se encuentran los siguientes puntos:

- Sistema de trazabilidad
- Buenas prácticas de manufactura
- Estricto control de proveedores
- Procedimientos estandarizados de higiene y sanitación. (Gonzabay et al., 2021, p. 1046)

La actividad sofisticada de la producción de camarón posee un gran potencial para el desarrollo del país, por ello, es importante ajustarse a las medidas necesarias para mantener un buen sistema de estos procesos para el crecimiento sostenible de estos procesos y a la mejora en la contribución del Producto Interno Bruto del país (Bonilla & Correa, 2020).

Las ventas locales en la actividad de criaderos y larvas de camarón en el año llegaron a un total de \$1.263,9 millones representando un porcentaje del 93,9% y 75,6% del total de comercializaciones locales de la acuicultura marina y la acuicultura y pesca de forma generalizada (Sánchez et al., 2020).

Figura 28 Ventas locales de acuicultura y pesca en criaderos de camarones y larvas de camarón



Nota. FAO (2020) tomado de Gonzabay et al. (2021)

Por otra parte, uno de los problemas que acarrea esta industria es la incertidumbre presentada de este sector en China, debido que en múltiples ocasiones se restringen las importaciones de diversas empresas (Jiménez et al., 2021). Por esta razón, la política de comercio exterior ha girado con base a la determinación de tratados y convenios comerciales para lograr la disminución de aranceles aduaneros (Gonzabay et al., 2021).

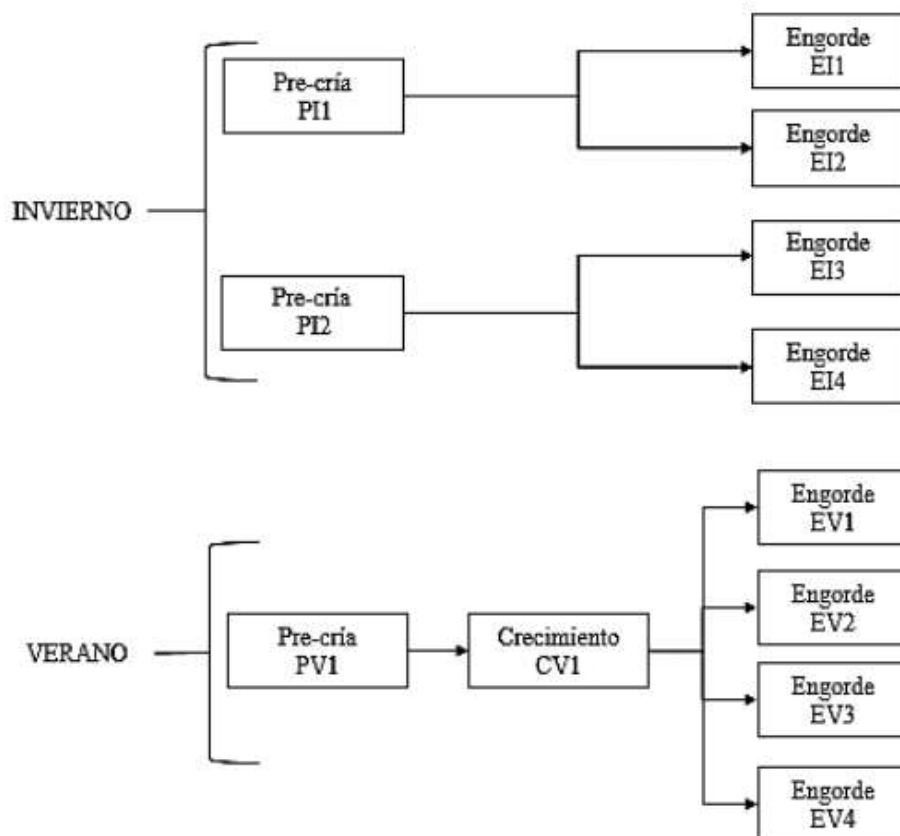
El crecimiento de esta industria se debe a las características propias del camarón ecuatoriano, debido a esto ha tenido un incremento porcentual de 76,25%, así como también el aumento en la demanda internacional que poco a poco se introduce más en mercados amplios generando una mejor cadena de suministro para una mayor producción satisfaciendo las necesidades del mercado (Aguilar & Tuárez, 2018).

En ocasiones, en las empresas se pueden dar mal manejo de los procesos operativos en la producción de camarón, debido al mal manejo de las funciones que trae como consecuencia materia prima mal utilizada, pérdida de horas laborables, riesgo de baja

de capital, baja rentabilidad, y disminución de clientes, por esta razón se vuelve necesario analizar periódicamente cada uno de los procesos como un control para fluidez (Farías, León, & Franco, 2019).

Los sistemas de cultivo son conocidos comúnmente como cultivos intensivos y semi intensivos, sin embargos los dos exigen un control estricto en cada uno de sus procesamientos, estos sistemas se manejan con el uso de invernaderos donde ofrecen rendimiento de calidad según su rango, no obstante, su desarrollo genera supervivencia satisfactorios en el tiempo y grandes niveles de productividad del camarón (Castillo & Velásquez, 2021).

Figura 29 Descripción de piscinas camaroneras en las diversas fases de cultivo y producción en verano e invierno.



Nota. Castillo & Velásquez (2021, pág. 452)

La figura anterior es una estructura donde se refleja el cultivo del camarón en las dos épocas del año, estos estanques son tratados con barbasco para eliminar cualquier tipo de

organismo presente que suelen quedar al final de un cultivo, posteriormente se fertiliza el suelo con carbonato, en invierno se desarrollan pre criaderos y luego pasan a fase de engorde, y en verano las larvas de pre cría pasan a una segunda fase de crecimiento y luego a engorde (Castillo & Velásquez, 2021).

Con base a lo anterior, el autor Sylva (2018) menciona que la producción de camarón en la mayoría de los casos tiene garantizada su venta de diferentes formas, ya sea nacional e internacionalmente, dando a los comercializadores un grado de tranquilidad al momento de generar beneficios, debido a ello una sociedad que se dedique a este campo tiene que tener cumplimiento de ciertas características en los procesos de operación, generando mayor rentabilidad al negocio por medio de la demanda de un producto de calidad.

Finalmente, Jaramillo (2021) afirma que las características en los procesos de producción se deben enmarcar en: la buena calidad de la larva que hace referencia a la semilla, seguido por la buena calidad del agua y su debido tratamiento como la fertilización adecuada; y por último un adecuado manejo de los recursos físicos y de alimentación del camarón en las piscinas.

Control en los procesos de una empresa camaronera

La administración en los diversos procesos de una empresa productora de camarón permite la prevención de problemas financieros, un control periódico son la base fundamental para las áreas de producción en una camaronera, debido que se gestionan los tiempos y recursos de forma eficiente (León, Moreno, & Díaz, 2020).

Las organizaciones que se dedican a la producción de camarón se ven en la obligación de mejorar sus procesos administrativos, operativos y financieros, debido que ser eficientes a lo largo del tiempo en la cadena de producción es una de las metas de este tipo de empresas (Pincay, 2019).

En el Ecuador las empresas privadas conforman el pilar básico de la economía a nivel nacional, así como también es uno de los sectores generadores de empleo y riqueza, por ello, estas organizaciones deben someterse a estructuras administrativas con parámetros actualizados que logren la competitividad en el mercado nacional e internacional (Sotomayor, Criollo, & Gutiérrez, 2020).

Modelos de control de costos

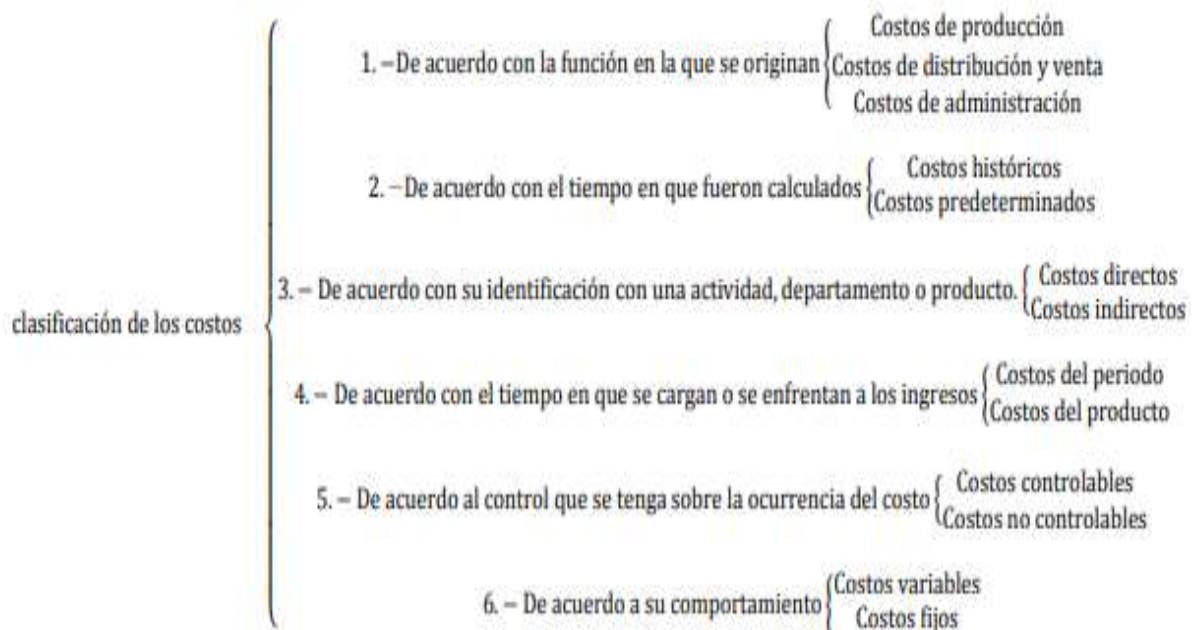
Según Pincay (2019) los modelos de control de costos son relevantes en el mundo de la producción de camarón, puesto que permite asegurar que cada elemento que se vierte en las piscinas se encuentren debidamente identificados para posteriormente cuantificar los productos de cada proceso y distribuirlos de forma eficiente. Dentro del modelo de control de costos se encuentran:

- Por órdenes o lotes de producción: Hace referencia cuando la producción se realiza por aporte monetario de los recursos aplicados para la obtención del producto, y con ello se refleja su precio de venta al consumidor (Pincay, 2019). Es decir, se implementa por medio de pedidos específicos con preferencias del cliente .
- Por procesos: Es un modelo muy conveniente debido que contempla todos los procesos desde su siembra en las piscinas, con los tiempos ya establecidos mediante los cuales se dan cambios relevantes en el desarrollo del camarón, como por ejemplo incurre en los costos de materias primas, cargos indirectos y mano de obra (Pincay, 2019).

Mientras que Rojas citado por Lavayen (2015) describe al sistema de costo, como aquel control de los valores que ocasiona la producción de bienes o prestación de un servicio, en sí, se constituye como la suma de los desembolsos de dinero o efectivo para adquirir un bien o servicio con la finalidad que se reintegre una inversión en un futuro.

Los costos son el conjunto de recursos y factores productivos que incurre como materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación que están asociados en la fabricación de un bien o prestación de un servicio para el proceso productivo en el desarrollo de un producto terminado es recuperable. Los costos constituyen las salidas de dinero que son asociadas directamente con cargos en los que se incurre para la fabricación de un bien o la prestación de un determinado servicio que realiza la empresa, en la que se afecta para luego tener un beneficio. (Lavayen, 2015, pág. 31)

Figura 30 Clasificación de los costos



Nota. Lavayen (2015, pág. 32)

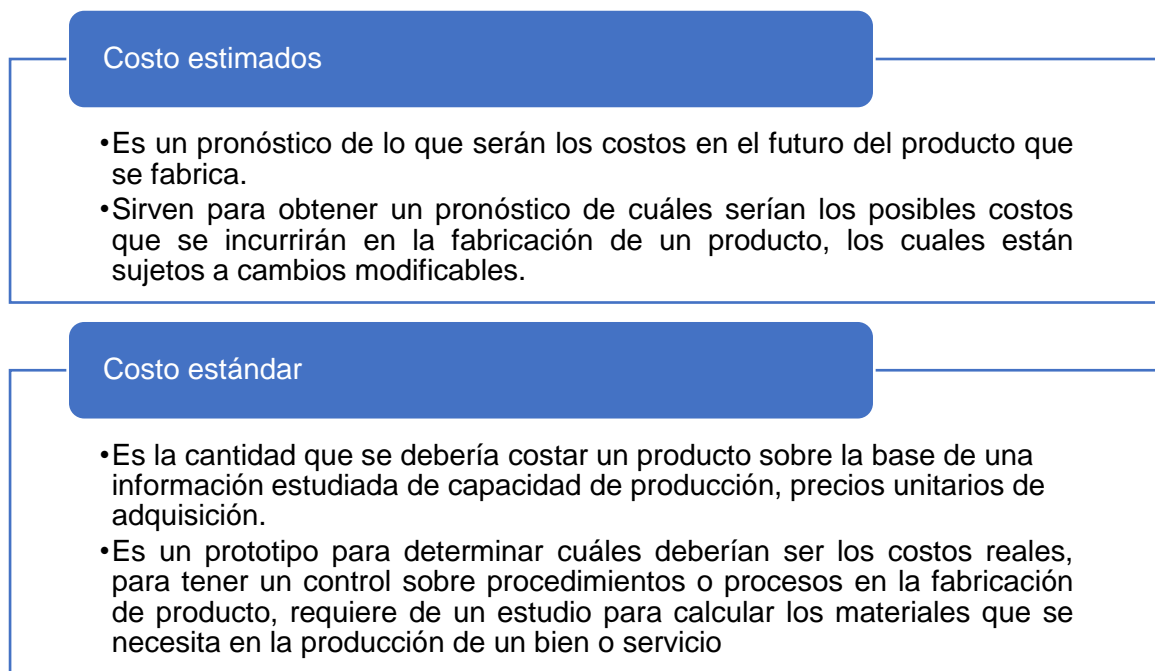
Por lo tanto, se describe a los costos de producción, como aquellos que se ocasionan durante el proceso de operativo y transformación de las materias primas en un producto final, a su vez, dentro de los costos de producción se incluye tres elementos que son las materias primas, mano de directa e indirecta y costos de fabricación indirectos. Dichos costos también reciben el nombre de costos manufactureros (Lavayen, 2015).

Otros de los costos según su función se presenta los costos de distribución o venta, estos están enfocados principalmente en los valores generados por el sistema de llevar o

distribuir un producto o servicio desde la fábrica o empresa hasta las manos del consumidor, esto se integra por gastos publicitarios, canales de distribución o transporte, pautas publicitarias. En sí consisten los costos generados por la logística atribuida en el producto terminado. Por último, los costos administrativos, constituyen aquellos rubros de la gestión directiva u operativa de la empresa, principalmente son los valores generados por el pago de fuerza laboral entregada por parte de los empleados como sueldos y salarios, prestaciones o beneficios sociales (Lavayen, 2015).

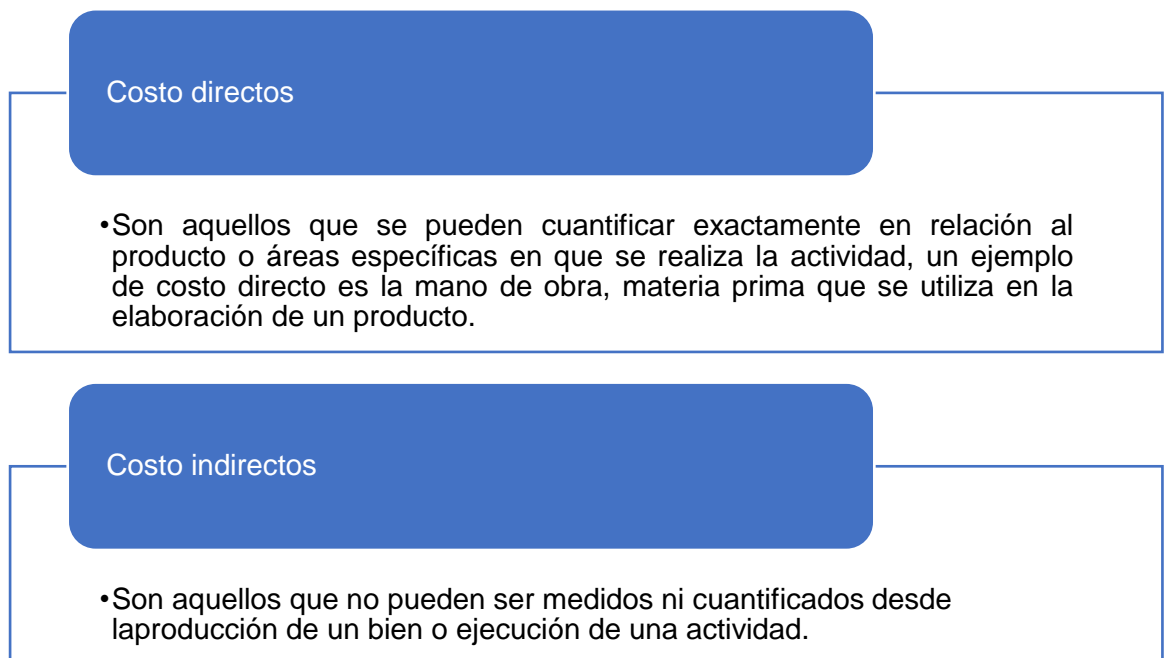
Mientras que, según el tiempo, los costos se identifican como históricos aquellos valores reales ya determinados en un proceso anterior y constituyen en un factor referencial para futuros análisis con la única intención de adquirir una utilidad. Según Lavayen (2015) describe como otro costo según tiempo los predeterminados, los cuales corresponden aquellos valores previos al proceso productivo permitiendo una guía en los esquemas de producción y determinación de precios de venta, así mismo, estos se subdividen en costos estimados y costos estándar.

Figura 31 Costos predeterminados



Nota. Lavayen (2015, pág. 36)

Figura 32 Costos según identificación con una actividad o producto



Nota. Lavayen (2015, pág. 37)

Capítulo 3 Descripción de la empresa “Mi camaronera”

Antecedentes

“Mi Camaronera” es una empresa muy importante dentro del sector acuícola ecuatoriano, la cual cuenta con más de 6 años de experiencia en el mercado dedicada a la producción de camarón mediante su crianza en piscinas que están ubicadas en fincas camaroneras en la zona costera de Ecuador bajo la implementación de métodos de cultivo adaptados a las condiciones y regulaciones locales. Su principal actividad se enfoca en distribuir, comercializar y vender su producto final a diversas empacadoras para su posterior exportación al mercado internacional y nacional. En sí, “Mi Camaronera” no se centra en el procesamiento ni empaque de su producto final, su intervención termina con la entrega del camarón a empacadoras.

En la actualidad, “Mi Camaronera” cuenta con un total de 282 colaboradores distribuidos en diversos departamentos a nivel administrativo, operativo y financiero; además, se encuentra localizada en el cantón Duran de la provincia del Guayas preservando altos estándares de calidad en todos sus procesos de producción para su posterior comercialización.

Misión

Somos una organización acuícola, dedicada al cultivo responsable con calidad e inocuidad en nuestros procesos productivos para satisfacción de todos nuestros clientes, además de trabajar cuidando el medio ambiente, brindando bienestar tanto a nuestros colaboradores y teniendo responsabilidad social.

Visión

Estar entre los líderes a nivel nacional en 6 años, implementando altos estándares de calidad y manteniendo un desarrollo ambiental sostenible.

Valores

✓ Transparencia

Es necesario que en nuestro trabajo se refleje la transparencia de nuestra cultura y nuestra forma de trabajar en equipo. Esto creará confianza y afianzará las relaciones con nuestros colaboradores, clientes y con todos con quienes mantengamos una relación directa o indirecta.

✓ Pasión

Es importante la pasión que apliquemos en nuestro trabajo, esto nos hará mantener una gran motivación y la energía de la que necesitamos contagiarnos y que será el motor que nos impulse a dar la milla extra y llegar a un mejor nivel.

✓ Excelencia

La excelencia forma parte fundamental del equipo y es parte de nuestra esencia, que deberá ser tangible en cada actividad a desarrollarse dentro del equipo de trabajo y por cada miembro del equipo.

Estructura organizacional

Su estructura se basa en un esquema plano con pocas gerencias, jefaturas, coordinaciones y otros mandos medios a cargo de los equipos, y, trata de ser eficiente con el mínimo de departamentos para mantener las operaciones agilitando los procesos y evitar burocracia. A continuación, se detallan los departamentos administrativos y operativos:

Departamento de Producción

Este departamento se encarga de todas aquellas actividades relacionadas con la producción de camarones y el cuidado necesario para tener productos de excelente calidad. La producción abarca lo siguiente:

1. El cultivo, la administración, mantenimiento y preparación de las piscinas
2. El monitoreo y control de la calidad del agua

3. La alimentación de los camarones
4. La salud y el manejo higiénico de los camarones, y
5. La cosecha de los camarones.

A través de todo el proceso, se mantienen las prácticas sostenibles implementadas y el control de calidad durante todo el proceso productivo.

Departamento de Investigación y Desarrollo (I+D)

Este departamento está orientado a la investigación y el desarrollo de nuevos procesos, prácticas más eficientes y estrategias no convencionales para optimizar la producción y aumentar la eficiencia en la camaronera. Puede incluir la elaboración de estudios científicos, pruebas de nuevas tecnologías en equipos y métodos de cultivo, y la evaluación de factores ambientales y biológicos que pueden afectar la producción de camarones.

Departamento de Control de la Calidad y Seguridad Alimentaria

Este departamento se ocupa de garantizar la calidad y la seguridad de los camarones producidos. Esto incluye la implementación de estándares de calidad, el monitoreo y análisis de muestras de camarones para detectar posibles contaminantes, la supervisión del cumplimiento de las regulaciones sanitarias y la gestión de certificaciones y sellos de calidad afines a la seguridad alimentaria.

Departamento de Logística y Distribución

Este departamento está a cargo de la gestión de la cadena de abastecimiento, el almacenamiento y la distribución de los camarones. Esto incluye la logística de transporte, la gestión de inventarios de materia prima e insumos, el embalaje adecuado de los productos, la coordinación de los pedidos y la organización del despacho de los camarones a los mercados locales o internacionales.

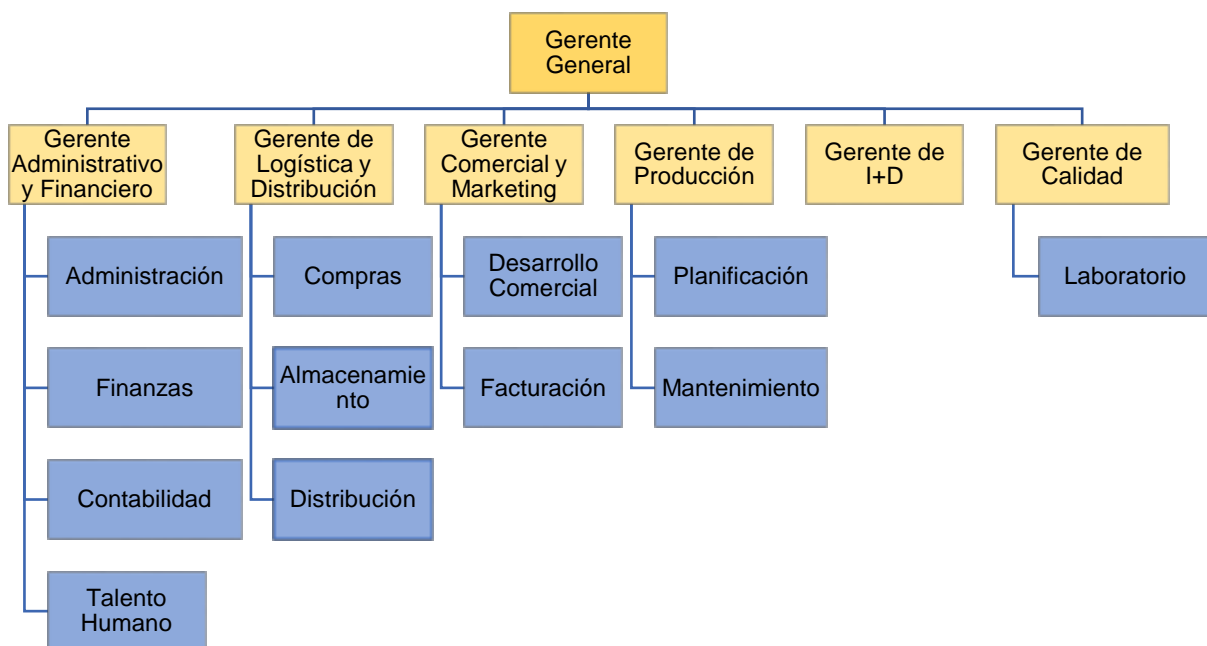
Departamento Administrativo y Financiero

Este departamento se encarga de las actividades tanto administrativas como financieras de la empresa camaronera. Esto incluye la contabilidad y su gestión, la elaboración de presupuestos, la administración del talento humano, la negociación efectiva con proveedores y clientes, la administración de contratos, la revisión de aspectos legales y regulatorios, y la presentación de informes financieros.

Departamento Comercial

Este departamento se encarga de gestionar la venta de productos camaronero, de tener pleno conocimiento de precios de forma constante y de estar en pleno conocimiento de las tallas que se requieren producir en las piscinas de acuerdo a los cambiantes requerimientos del mercado. Esto debe incluir la identificación y segmentación de mercados que demandarán las empacadoras a nivel local y lo que busca el mercado internacional, el impulso de estrategias de marketing, la participación en ferias y eventos comerciales nacionales e internacionales que logren impulsar a la compañía generando nuevos contactos, la gestión de la relación con los clientes y la generación de ventas.

Figura 33 Organigrama Empresa “Mi Camaronera”



Nota. Datos tomados de la Empresa “Mi Camaronera”.

Tabla 7 *Colaboradores por área.*

Departamentos	Colaboradores
<u>Gerencia General</u>	
Gerencia	2
Total	2
<u>Administración y Finanzas</u>	
Administración	4
Finanzas	8
Contabilidad	5
Talento Humano	6
Total	23
<u>Logística y Distribución</u>	
Compras	4
Almacenamiento	4
Distribución	8
Total	16
<u>Comercial y Marketing</u>	
Desarrollo comercial	2
Facturación	2
Total	4
<u>Producción</u>	
Producción	212
Planificación	2
Mantenimiento	10
Total	224
<u>Investigación y Desarrollo</u>	
Producción	4
Total	4
<u>Calidad</u>	
Laboratorio	9
Total	9
Suma total	282

Nota. Datos tomados de la Empresa “Mi Camaronera”

Información Económica

La empresa “Mi Camaronera” ha venido teniendo un importante crecimiento económico en los últimos años, esto viene de la mano con el auge camaronero en el país, dada una

mayor apertura de este producto en el mercado internacional lo cual lo ha posicionado entre los primeros lugares de productos exportados no petroleros.

El crecimiento ha sido muy positivo aportante con importantes entradas de dinero anualmente que se han traducido en utilidades para todos los colaboradores. Esto ha implicado involucrarse rápidamente en gestiones financieras con proveedores, en analizar formas de mejorar el manejo del dinero y en un futuro no tan lejano establecer políticas de control y mejorar la gestión financiera que permita cuidar adecuadamente la salud financiera de la empresa.

Tabla 8 Balance general e indicadores financieros de la empresa “Mi Camaronera”

Nota. Datos tomados de la Empresa “Mi Camaronera”

Mi Camaronera
Capital
(Millones de dólares)
Periodos

Datos	2022 Diciembre	2021 Diciembre	2020 Diciembre	2019 Diciembre	2018 Diciembre	2017 Diciembre
Activo corriente	\$ 22,9 M	\$ 21,3 M	\$ 16,4 M	\$ 14,0 M	\$ 9,4 M	\$ 9,2 M
Neto Activo Corriente	\$ 22,9 M	\$ 21,3 M	\$ 16,4 M	\$ 14,0 M	\$ 9,4 M	\$ 9,2 M
Pasivo corriente	-\$ 4,5 M	-\$ 4,9 M	-\$ 3,8 M	-\$ 5,8 M	-\$ 4,7 M	-\$ 3,5 M
Neto Pasivo Corriente	-\$ 4,5 M	-\$ 4,9 M	-\$ 3,8 M	-\$ 5,8 M	-\$ 4,7 M	-\$ 3,5 M
Capital de Trabajo	\$ 18,3 M	\$ 16,5 M	\$ 12,6 M	\$ 8,2 M	\$ 4,7 M	\$ 5,6 M
Activo total	\$ 50,9 M	\$ 42,3 M	\$ 25,6 M	\$ 19,9 M	\$ 15,0 M	\$ 14,4 M
Activo fijo no corriente	\$ 28,0 M	\$ 21,0 M	\$ 9,1 M	\$ 5,8 M	\$ 5,5 M	\$ 5,2 M
Total capital invertido	\$ 46,4 M	\$ 37,5 M	\$ 21,7 M	\$ 14,0 M	\$ 10,2 M	\$ 10,8 M
Inventarios	\$ 10,3 M	\$ 8,3 M	\$ 4,7 M	\$ 3,4 M	\$ 2,3 M	\$ 1,9 M
Patrimonio	\$ 50,0 M	\$ 29,5 M	\$ 19,6 M	\$ 14,9 M	\$ 11,5 M	\$ 9,6 M
Utilidad	\$ 16,3 M	\$ 11,3 M	\$ 8,7 M	\$ 6,6 M	\$ 3,2 M	\$ 2,6 M
Liquidez	5,0	4,4	4,3	2,4	2,0	2,6
Prueba acida	2,8	2,7	3,1	1,8	1,5	2,0
ROA	32%	27%	34%	33%	21%	18%
ROE	33%	38%	44%	44%	28%	27%
RA (Rotación Activos)	2,0	1,8	2,4	2,6	2,1	1,8

Tabla 9 Estado de resultados de la empresa “Mi Camaronera”**Mi Camaronera**

Estado de Resultados

(Millones de dólares)

Periodos

Datos	2022 Diciembre	2021 Diciembre	2020 Diciembre	2019 Diciembre	2018 Diciembre	2017 Diciembre
Ventas Netas	\$ 102,7 M	\$ 76,2 M	\$ 62,6 M	\$ 52,1 M	\$ 31,3 M	\$ 26,5 M
Costo de Ventas	\$ 65,2 M	\$ 48,9 M	\$ 40,9 M	\$ 34,4 M	\$ 21,1 M	\$ 17,8 M
Neto Activo Corriente	\$ 37,5 M	\$ 27,3 M	\$ 21,7 M	\$ 17,7 M	\$ 10,2 M	\$ 8,7 M
Gastos Operacionales	\$ 20,0 M	\$ 14,8 M	\$ 11,7 M	\$ 9,6 M	\$ 5,7 M	\$ 4,8 M
Gastos Financieros	\$ 1,2 M	\$ 1,2 M	\$ 1,3 M	\$ 1,5 M	\$ 1,3 M	\$ 1,3 M
Utilidad Antes Impuestos	\$ 16,3 M	\$ 11,3 M	\$ 8,7 M	\$ 6,6 M	\$ 3,2 M	\$ 2,6 M

Nota. Datos tomados de la Empresa “Mi Camaronera”

Política presupuestaria

Mi Camaronera en su trayectoria por manejar adecuadamente sus recursos económicos, integró una política práctica sujeta al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. En sí, dicha política se centra en el Departamento Financiero como soporte de toda la operatividad y gestión completa que implica elaborar un presupuesto.

Sin embargo, persiste una ineficaz gestión presupuestaria, debido a que las necesidades consideradas se limitan a la perspectiva de un solo departamento y documentación previa o histórica, mientras se restringe la complementación de requerimientos o necesidades por área. Además, los datos presupuestados son muy generalizados sin previo análisis comparativo de cada actividad designada para el desarrollo de un proceso.

Asimismo, ocurre con el tema de costos y gastos que al no regirse bajo un control o supervisión sobre la gestión de presupuestaria se provee de datos generales sin especificaciones ni consideración de los costos generados en alimentación de larvas, combustibles, insumos químicos, mantenimiento de las piscinas y el personal necesario para las operaciones de producción del camarón, en sí, no se da una identificación ni

presupuestación de costos directos e indirectos; gastos administrativos, financieros o de ventas.

En cuanto al tema de inversión, la empresa no estima la planificación de proyectos previa al desarrollo del presupuesto lo que demanda un consumo y gasto imprevisto de recursos económicos, implicando una minimización de cumplimiento sobre las acciones presupuestadas pese que los proyectos generen beneficios afectan directamente a la situación económica de la empresa.

Pese de la existencia de una política presupuestaria, se limita a un ineficaz control de gastos, pero sobre todo de indicadores financieros, que impulsa a un bajo control de la gestión económica de la empresa mientras se impide la toma de decisiones para la implementación de acciones correctivas y preventivas.

- **Gestión de cambios**

Los presupuestos se realizan en determinado momento con variables conocidas en el momento por lo cual se pueden presentar ajustes dado los cambios que se puedan presentar principalmente en cuanto a los cambios en las condiciones del mercado, los procesos de producción, insumos químicos, costo del alimento o el precio de venta en mercados internacionales que puedan afectar a los resultados estimados. La política presupuestaria debe ser flexible y de acuerdo a lo solicitado por Gerencia general o de producción se revisará cualquier nueva estimación de la cual se encargará el área financiera.

- **Cronograma presupuestario**

El cronograma de presupuestación de “Mi Camaronera” deberá incluir los siguientes pasos:

Periodo de tiempo: El periodo de tiempo que abarca el cronograma presupuestario que es anual, esto no significa que no pueda ser revisado y ajustado con nuevas proyecciones realizadas por el departamento financiero, dependiendo de cambios en variables importantes en el mercado y sujeto a criterio de Gerencia General y de Producción. El cronograma

empieza en el mes de agosto de cada año y concluye en el mes de diciembre con la aprobación de gerencia general.

Ingresos: Se estiman y detallan todos los ingresos que la empresa espera recibir durante el periodo de ejecución presupuestaria. Determinando las ventas considerando un crecimiento en cantidades de libras de camarón vendidas determinadas por el área Comercial y aprobado por Gerencia General, de igual forma deberán ser aprobados los precios por las distintas tallas de camarón que se deberán producir de acuerdo a lo que indique el departamento comercial.

Costos: Todos los rubros que afectan al costo de producción son muy importantes y deben ser consideradas las tarifas que se determinan de acuerdo con un estimado tomando como referencia los datos históricos por parte del área financiera de los dos últimos años. De estas variables, las principales son alimento, insumos químicos, diésel, personal, mantenimiento, otras.

Detalle de los gastos: El gasto representa un porcentaje menor en cuanto a los estados financieros, ya que la empresa es muy conservadora en cuanto a la estructura y gastos administrativos como comerciales. Estos gastos se estiman considerando un porcentaje histórico en relación con las ventas de los últimos 2 años.

El área de recursos humanos dará su soporte en todo lo relacionado con la nómina y beneficios del personal mientras finanzas se encarga de gestionar y consolidar el resto de la información.

- **Seguimiento**

Se elaborarán documentos de seguimiento presupuestario para establecer desviaciones e implementar planes de acción inmediatos ante el no cumplimiento de lo planificado de forma general. El área financiera se encargará de elaborar reportes presentando desviaciones de resultados reales en relación al plan presupuestario.

Esta información será revisada entre la Gerencia Financiera y la Gerencia General de forma mensual, se considerará indicadores relacionados a producción y a finanzas.

Dado que las áreas de producción no participan del proceso presupuestario ya que no lo elaboran en detalle, sino que nos basamos en premisas financieras, no es factibles solicitarles motivos y justificaciones de las desviaciones que se ocasionen al realizar los comparativos, por lo que se revisarán las desviaciones a nivel de gerencia para tomar los planes de acción necesarios para corregir y mejorar en la medida de lo posible los resultados que no estén alineados positivamente a la expectativa de la empresa.

- **Responsabilidades y proceso general**

El Departamento Financiero es el responsable de planificar, coordinar, consolidar y presentar todo el proceso presupuestario. Realizará la estimación numérica completa, considerando indicadores de producción, estimaciones de gastos e indicadores financieros a excepción de los temas inherentes al personal que son manejados por el área de nómina de Recursos Humanos. El departamento financiero iniciará con un ejercicio detallado de premisas comerciales y productivas, para finalmente determinar estados financieros como son Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja para ser presentados a gerencia y al comité ejecutivo anualmente para su aprobación.

Para estimación de precios se considerará la situación y análisis del mercado con el soporte del área Comercial y aprobación de Gerencia General. Los precios deberán estimarse de acuerdo con la situación de proveedores, para lo cual se tendrá el soporte de compras y para la información de nómina se tendrá el soporte de recursos humanos.

Capítulo 4 Marco Metodológico

Dentro de este marco se establece la manera en la que se determinarán los beneficios en la implementación de un modelo presupuestario colaborativo en la empresa “Mi Camaronera” en conjunto con las diversas áreas por medio de la aplicación de métodos y técnicas de recolección de datos.

Tipo de investigación

El estudio se enmarca bajo una investigación descriptiva con la finalidad de analizar aquellas características en el proceso de presupuesto de la productora de camarón para detectar falencias que den razones de establecer beneficios en la implementación de un modelo presupuestario colaborativo. De acuerdo con Ramos (2020) se busca realizar estudios de tipo fenomenológicos o narrativos constructivistas, que busquen describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano sobre un determinado fenómeno.

Enfoque

El enfoque de investigación es cualitativo, puesto que se implementan técnicas de recolección de datos que recogen información cualitativa; según el autor antes mencionado Ramos (2020) el método cualitativo se utiliza para identificar construcciones subjetivas que emergen en una interacción entre el ser humano y el fenómeno de estudio.

Población y muestra de estudio

La población del presente estudio está conformada por el total de los colaboradores de la empresa “Mi Camaronera”, la cual cuenta con una totalidad de 271 personas que laboran en los diversos procesos dentro de la organización.

Para la determinación de la muestra se aplica un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual permite al investigador determinar un conjunto de personas a las que se les va a aplicar los instrumentos de recolección de datos de forma conveniente, ya que

por temas de disponibilidad de las personas a entrevistar solo se contará con los jefes departamentales. Con base a ello la muestra se compone de la siguiente manera.

Tabla 10 *Determinación de la muestra*

Departamentos	Colaboradores/muestra	Instrumento/técnica
Gerencia General	1	Entrevista
Administración y Finanzas	1	Entrevista
Producción	1	Entrevista
Recursos Humanos	1	Entrevista
Comercial	1	Entrevista
Total	5	

Nota. Elaboración propia

En donde se establece un total de 5 personas, los cuales comprenden a jefes departamentales.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Entrevistas: compuesta por un total de 8 preguntas abiertas con la finalidad de entablar una conversación y establecer datos importantes para el estudio.

Presentación de resultados de la entrevista

Posterior a las entrevistas realizadas se llevó a cabo el análisis de las diferentes respuestas de los entrevistados, que nos permiten aprovechar de los conocimientos y experiencias de los diferentes profesionales sobre el tema de investigación para plantear las recomendaciones respectivas acorde al problema planteado.

Entrevista al Gerente General

1. ¿Considera usted que, dentro de la empresa productora de camarón, es necesario llevar a cabo una planificación financiera?, Explique su respuesta.

Considero que definitivamente es necesario llevar a cabo una planificación financiera, ya que se debe evaluar los costos, ya sean directos o indirectos, que está involucrado dentro del procesamiento de un determinado producto, para el caso de esta empresa una determinada presentación. Si no se lleva a cabo una planificación no se podrá identificar cuando la empresa está siendo rentable o no.

2. ¿Cómo son los procesos operativos dentro de la empresa productora de camarón?

Los procesos operativos se encuentran un poco limitados por ciertos factores como lo es la obtención de materia prima en relación a la pesca de camarón cuando no se predispone de barcos y también es un proceso riguroso en cuanto a los camarones de piscina los mismos que tienen que estar bajo pruebas de laboratorio para obtener un alto nivel de cosecha.

3. ¿Cómo son los procesos administrativos dentro de la empresa productora de camarón?

Los procesos administrativos son ágiles, pero muchas veces los recursos son limitados, dichas actividades son impulsadas al uso de tecnologías de información e innovación.

4. ¿Cuál es el proceso de elaboración del presupuesto empresarial?

Eventualmente, este proceso es elaborado por el gerente financiero, el mismo que se reúne con los directivos para establecer los parámetros o proyecciones sobre el presupuesto para todas las actividades de la empresa, y posteriormente su aprobación. El gerente financiero es quien también responsable del control y evaluación del mismo.

5. ¿Qué ventajas encuentra en el proceso descrito?

Una parte importante del proceso actual es que la persona responsable es la correcta ya que cuenta con informes financieros actuales y antiguos que contribuyen al desarrollo del presupuesto de la empresa.

6. ¿Qué desventajas encuentra en el proceso descrito?

De igual manera, la desventaja es el tipo de modelo presupuestario ya que es muy monótono y limitado, ya que no integra al resto de trabajadores de las diversas áreas de la empresa causando una limitación recursos.

7. Si usted pudiera intervenir el proceso actual, ¿qué mejoras introduciría?

Al ser parte del equipo directivo ya cuento con participación de dicho proceso, sin embargo, es vital contar con la intervención de empleados idóneos de cada área de la empresa, y conocer sus necesidades o caso contrario solicitar un presupuesto por área bajo sus requerimientos ya que ellos conocen perfectamente la ejecución de sus actividades.

8. Le voy a leer un párrafo breve con respecto al presupuesto colaborativo enfocado a un presupuesto maestro, ¿Cuál cree que sería el impacto de aplicar este método en su empresa?

Pues el impacto de este tipo de modelo presupuestario sería positivo y muy eficiente ya que se podrá estructurar un presupuesto mas real y eficaz para la gestión de recursos, por la participación de personas que conocen de primera mano cada actividad y recurso necesario en cada área.

Entrevista al Contador

1. ¿Considera usted que, dentro de la empresa productora de camarón, es necesario llevar a cabo una planificación financiera?, Explique su respuesta.

Considero que sí, dentro de ésta y todo tipo de industria ya que, si no se tiene un lineamiento de cada área, no solo del área financiera, la compañía no podrá desenvolver sus actividades de tal forma que obtenga una

rentabilidad, no tendrá control de sus costos y gastos ni podrá establecer puntos de mejora.

2. ¿Cómo son los procesos operativos dentro de la empresa productora de camarón?

En base al cargo que llevo, tengo un vago conocimiento de los procesos operativos, sin embargo, sé que para la ejecución efectiva de dicho proceso es vital contar con la materia prima y equipos necesarios para el desenvolvimiento del resto de actividades, en si es la base para el rendimiento y sustentación de la empresa.

3. ¿Cómo son los procesos administrativos dentro de la empresa productora de camarón?

En cuanto a los procesos administrativos se maneja lo más eficiente posible integran el uso de tecnologías para cubrir una comunicación rápida y efectiva.

4. ¿Cuál es el proceso de elaboración del presupuesto empresarial?

En relación a la elaboración de presupuestos, sé que la base principal es la presentación de informes financieros sean ocasionados por compras, ventas o por el proceso de producción de la empresa con el fin de establecer parámetros económicos o en unidades para la obtención de recursos. Sin embargo, como parte del proceso solo existe la intervención de los directivos, quienes designan el presupuesto por área.

5. ¿Qué ventajas encuentra en el proceso descrito?

El actual proceso se identifica como eficiente porque cubre los parámetros de cada área en base a informes que otorga el encargado del área y los informes financieros generales.

6. ¿Qué desventajas encuentra en el proceso descrito?

Una desventaja puede ser que las reuniones realizadas para la elaboración del presupuesto general y por área no se integra de manera activa a trabajadores estratégicos de cada área para que puedan opinar y participar en el desarrollo del mismo.

7. Si usted pudiera intervenir el proceso actual, ¿qué mejoras introduciría?
Creería que una aportación eficiente sería integrar a personas altamente capacitadas de cada área en las reuniones de elaboración de presupuesto con la finalidad de tener opiniones de primera mano y efectuar un presupuesto más detallado.
8. Le voy a leer un párrafo breve con respecto al presupuesto colaborativo enfocado a un presupuesto maestro, ¿Cuál cree que sería el impacto de aplicar este método en su empresa?
Este modelo presupuestario tendría una gran influencia en la productividad de la empresa ya que tendrá una mejor definición de recursos necesarios por área, y garantiza una participación activa entre áreas.

Entrevista al Gerente de producción

1. ¿Considera usted que, dentro de la empresa productora de camarón, es necesario llevar a cabo una planificación financiera?, Explique su respuesta.
Una planificación financiera es vital dentro de cualquier tipo de compañía, ya que se establece un plan de trabajado en base a los recursos con los que cuenta la empresa para poder lograr sus objetivos
2. ¿Cómo son los procesos operativos dentro de la empresa productora de camarón?
En relación a los procesos operativos, se enfoca precisamente en la producción o fabricación de un producto en este caso el camarón, se observa que existe una limitación de recursos y producción, ya que se presenta

restricciones o escasez de materia prima lo cual influye en el bajo abastecimiento de inventario,

3. ¿Cómo son los procesos administrativos dentro de la empresa productora de camarón?

En cuanto a los procesos administrativos, sé que son un riguroso sistema de verificación previo a las compras de insumos o suministros, en referencia a solicitudes presentadas por el área de producción.

4. ¿Cuál es el proceso de elaboración del presupuesto empresarial?

Básicamente en referencia al proceso presupuestario no tendría mucho conocimiento ya que la previsión de valores monetarios como en unidades se encarga los directivos bajo guía de los estados financieros.

5. ¿Qué ventajas encuentra en el proceso descrito?

En la predisposición de beneficios del proceso presupuestario pues se identifica la distribución de recursos para cada área en base a los registros e informes.

6. ¿Qué desventajas encuentra en el proceso descrito?

La principal desventaja se presenta en que las reuniones y decisiones son unidireccionales porque solo se enfocan en analizar informes entre personal directivo sin la participación de profesionales de cada área que permitan tener una clara idea de las necesidades y requerimientos de cada área.

7. Si usted pudiera intervenir el proceso actual, ¿qué mejoras introduciría?

Lo primordial sería integrar empleados estratégicos de cada área y capacitarlos en el sistema presupuestario con la finalidad de promover un cambio en el modelo actual del presupuesto.

8. Le voy a leer un párrafo breve con respecto al presupuesto colaborativo enfocado a un presupuesto maestro, ¿Cuál cree que sería el impacto de aplicar este método en su empresa?

El modelo presupuestario colaborativo que menciona puede llevar a una mejor gestión de actividades y recursos hasta elevar el nivel de productividad de cada área y la empresa en general.

Entrevista al Gerente de Recursos Humanos

1. ¿Considera usted que, dentro de la empresa productora de camarón, es necesario llevar a cabo una planificación financiera?, Explique su respuesta.

En definitiva, es vital contar con una planificación financiera, porque permite controlar y evaluar los costos y gastos de un determinado proceso productivo y sobre todo permite una gestión efectiva de recursos y presentación más precisa de los estados financieros.

2. ¿Cómo son los procesos operativos dentro de la empresa productora de camarón?

Los procesos operativos se encuentran limitados por la mala gestión de recursos en relación a la logística de pesca del producto desde el mar y la falta de insumos para efectuar pruebas de control de laboratorio que garanticen un alto nivel de cosecha.

3. ¿Cómo son los procesos administrativos dentro de la empresa productora de camarón?

Los procesos administrativos, en su mayoría son ágiles, porque se cuenta con tecnologías y sistemas de información actualizadas que contribuyen al proceso de selección de personal, en mi caso. Aunque resulta limitado cuando se busca instruir al personal.

4. ¿Cuál es el proceso de elaboración del presupuesto empresarial?

Por lo general, el presupuesto es ejecutado por el gerente financiero y aprobada por la junta directiva, donde solo se aprecia una opinión o estimación guiada por criterio del gerente financiero, lo cual muchas veces impulsa al incumplimiento de ciertas actividades pre-planificadas.

5. ¿Qué ventajas encuentra en el proceso descrito?

Una ventaja puede ser que cuenta con reportes financieros que contribuyen a una estimación casi precisa de los recursos necesarios, pero no resulta ser una ventaja muy efectiva en ocasiones.

6. ¿Qué desventajas encuentra en el proceso descrito?

La principal desventaja es que tiene un enfoque unidireccional ya que limita la participación de personal idónea y representativo de cada área para que ellos pueden sustentar cuales son las necesidades requeridas por área.

7. Si usted pudiera intervenir el proceso actual, ¿qué mejoras introduciría?

Actualmente, no cuento con participación en el desarrollo de dicho presupuesto, pero sí creo idóneo que se integre a personas por áreas para que se identifiquen los requerimientos necesarios y así realizar una estimación de recursos más óptima.

8. Le voy a leer un párrafo breve con respecto al presupuesto colaborativo enfocado a un presupuesto maestro, ¿Cuál cree que sería el impacto de aplicar este método en su empresa?

El impacto sería definitivamente positivo porque generaría una estimación más precisa de recursos.

Entrevista al Gerente Comercial

1. ¿Considera usted que, dentro de la empresa productora de camarón, es necesario llevar a cabo una planificación financiera?, Explique su respuesta.

La planificación financiera es algo muy relevante no solo para el sector camaronero sino también para los diversos sectores económicos, ya que esto permite conocer el estado real y económico de una organización.

2. ¿Cómo son los procesos operativos dentro de la empresa productora de camarón?

En base al cargo que llevo, la operatividad que presencié es mantener información precisa en relación a la participación de la empresa en el mercado mediante el desarrollo de estudios de mercados, promoción y publicidad del producto principal.

3. ¿Cómo son los procesos administrativos dentro de la empresa productora de camarón?

En temas de papeleo o gestiones administrativas se presenta una gestión más productiva porque gracias a la infraestructura tecnológica que se posee permite mantener relaciones estables y dinámicas con nuestros proveedores y clientes internacionales.

4. ¿Cuál es el proceso de elaboración del presupuesto empresarial?

Sé que esto lo desarrolla el gerente financiero en conjunto con la junta directiva y gerente general quienes guiados por estados financieros estipulan el presupuesto de toda la organización.

5. ¿Qué ventajas encuentra en el proceso descrito?

El proceso actual atribuye como principal ventaja que se basa en datos precisos descritos en los diferentes estados financieros de la empresa y así distribuir los recursos de la manera más equitativa posible.

6. ¿Qué desventajas encuentra en el proceso descrito?

Generalmente, los valores o recursos estipulados no cubren las expectativas y necesidades de cada área y sobre todo no cuenta con referencias para futuros y posibles imprevistos.

7. Si usted pudiera intervenir el proceso actual, ¿qué mejoras introduciría?

Desde mi punto de vista, sería idóneo que se convoque reuniones con la participación de jefes departamentales y asistentes de cada área con la finalidad de conocer de manera más directa las verdaderas necesidades para lograr con el cumplimiento de objetivos y metas.

8. Le voy a leer un párrafo breve con respecto al presupuesto colaborativo enfocado a un presupuesto maestro, ¿Cuál cree que sería el impacto de aplicar este método en su empresa?

El impacto sería altamente positivo y sobre todo eficiente porque cuenta con la participación de todas las áreas funcionales de la entidad permitiendo una mejor estructuración de recursos que garantizan elevar la productividad y rentabilidad de la empresa.

Análisis de la entrevista

En base a los resultados obtenidos por representantes de la empresa se pudo identificar cuán importante es la planeación financiera para la identificación de costos y gastos, actividades administrativas que requieren de recursos económicos o materiales de tal manera que se pueda proponer soluciones o planes de mejora.

Otro punto relevante en el sistema presupuestario actual, es que se encuentra dirigido por los directivos y gerente financiero, quienes analizan estados e informes financieros y bajo esta revisión detallan y estructuran el presupuesto necesario y requerido por cada área y proceso de la empresa, además, se destaca que al conservar dicho modelo muchas veces los recursos se encuentran limitados y retrasan las actividades de la empresa, ya que no tienen una visión amplia de las verdaderas necesidades de cada área.

Además, los entrevistados consideran fundamental que se incluya personal clave de cada área para definir de manera eficiente sus requerimientos y así estructurar un presupuesto más real. Por lo tanto, al tener esta concordancia de ideas y planes de mejora de ellos, se fundamenta y se sustenta la necesidad y aceptación del modelo presupuestario colaborativo.

Capítulo 4 Propuesta

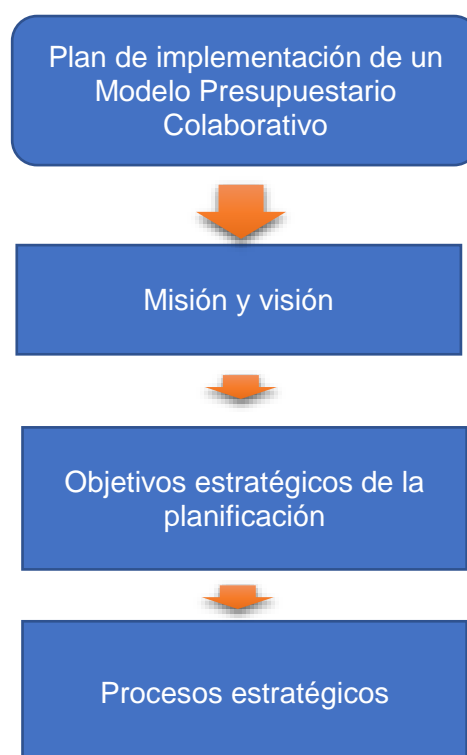
En este capítulo se pretende describir y detallar paso a paso la estructuración y aplicación de un Modelo Presupuestario Colaborativo orientado al diseño de un presupuesto maestro alineado a las funciones y áreas de la empresa “Mi Camaronera”.

Descripción de la propuesta

Mediante la implementación de un modelo presupuestario colaborativo se pretende integrar a empleados claves de cada área de la empresa tanto de la parte financiera como operativa durante la planificación presupuestaria de las actividades esenciales de la entidad y así bajo el desarrollo de procedimientos alcanzar la eficaz gestión de recursos y un proceso presupuestario bien definido mediante la elaboración de esquemas y formatos denominados cédulas presupuestarias.

Previo al proceso de elaborar la propuesta se determinó en definición y planteamiento del problema las debilidades y problemas que conserva dicha empresa de estudio en relación a la preparación efectiva de presupuestos y gestión de recursos, lo cual se describe como principales problemas: la inadecuada planificación estratégica y de procesos de planificación presupuestaria. En base a esto, la propuesta se convierte en un fundamento que guiará a los directivos a la elaboración efectiva de presupuestos para que puedan adaptarlos a necesidades de cada área. La estructura que seguirá la propuesta es la siguiente:

Figura 34 Estructura del plan de implementación para diseño de un modelo presupuestario colaborativo



Nota. Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

Misión

- Preparar a la empresa bajo un modelo presupuestario colaborativo basado en la estructuración de un presupuesto maestro, de tal manera, se ejecute de forma eficiente la gestión de recursos financieros y operativos del negocio mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación, y principalmente, una secuencia correcta de funciones, procedimientos y controles.

Visión

- Proporcionar y fomentar el desarrollo efectivo de presupuestos mediante la integración de los colaboradores claves de cada área de la empresa bajo una selección eficiente para que la organización tenga la capacidad de adaptar sus actividades y recursos al presupuesto maestro para garantizar un alto nivel de productividad.

Objetivo general

Diseñar un plan de implementación de un Modelo Presupuestario Colaborativo para garantizar la ejecución efectiva de presupuestos de cada área de la empresa “Mi Camaronera” y mejorar su productividad.

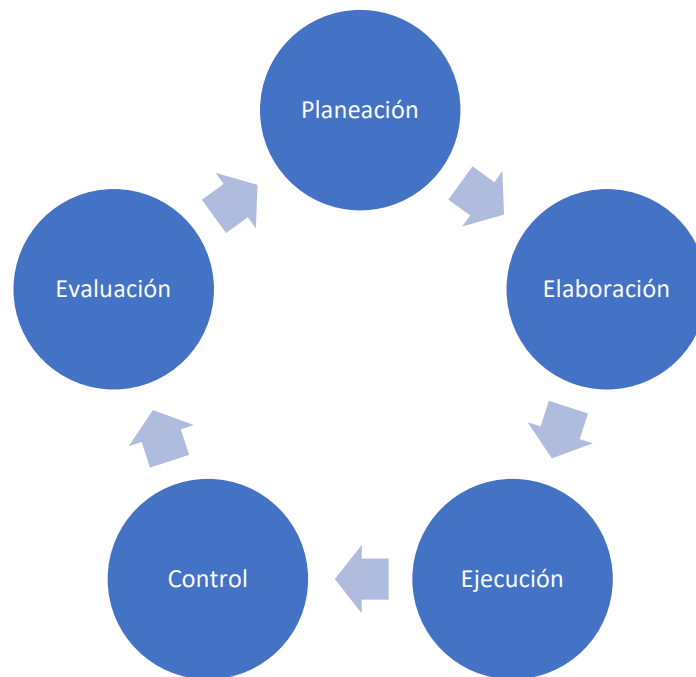
Objetivos específicos

- Establecer los procesos estratégicos que se implementaran para el desarrollo del modelo presupuestario.
- Definir los recursos necesarios para el desarrollo del modelo presupuestario con la finalidad de cumplir con las labores y funciones de la empresa con normalidad.
- Elaborar formatos claves de presupuestos por cada área e información necesaria que contribuya a una efectiva gestión de recursos.
- Capacitar a los encargados de cada área más un empleado para explicar el nuevo modelo presupuestario colaborativo, sus componentes e importancia.

Procesos estratégicos

Para la determinación del proceso estratégico a seguir en la implementación de un modelo presupuestario corporativo, se basará en las siguientes etapas:

Figura 35 Proceso estratégico del modelo presupuestario colaborativo



Nota. Elaboración propia

Planeación

Durante esta etapa se pretende estructurar procedimientos, políticas, estrategias previo a establecer los presupuestos, lo cual garantice las delimitaciones del modelo y poder cumplir con los objetivos del modelo y la empresa. Por ende, esta etapa comprende lo siguiente:

1. Identificación de características de cada área de la empresa

El primer paso para realizar la estructuración de una planificación efectiva del modelo presupuestario consiste en la ejecución de un análisis del entorno interno de la empresa, buscando relacionar y establecer las siguientes cuestiones:

- Perfil de los empleados para la selección efectiva del equipo de trabajo por área que formará parte del modelo presupuestario colaborativo y garantizar el desarrollo efectivo del presupuesto maestro.
- Delimitar fortalezas y debilidades que muestran dichas áreas para ejecutar un diseño efectivo de estrategias al momento de estructurar el presupuesto general de la empresa.

- Definir los recursos necesarios en cada área para la ejecución de actividades y así establecer un correcto stock de inventario

En base al análisis interno que se ejecuta por parte del directivo se podrá conocer de forma previa como se debe actuar por parte de la empresa para poder establecer un modelo presupuestario de acuerdo a las características de los departamentos que conforman su organización. En base a esto, el análisis interno se convierte en una fase de gran relevancia por parte de las organizaciones.

2. Determinación del equipo de trabajo y responsabilidades

El equipo de trabajo estará conformado por un líder y dos trabajadores por cada área, en total serían 18 personas que estarán inmersas dentro de la fase de preparación del presupuesto maestro garantizando una participación activa de cada área de la empresa, además, serán quienes guíen al resto de trabajadores para que gestionen de manera correcta los recursos y el cumplimiento de presupuestos descritos bajo el modelo presupuestario colaborativo.

a) Líder de la gestión de presupuesto

Descripción: Será el responsable del desarrollo y cumplimiento del modelo presupuestario y garantizar la supervisión del mismo. Para esta designación sería primordial que sea alguien con conocimientos financieros y contables, capacidades numéricas y habilidades de análisis y pensamiento crítico.

Responsabilidades:

- Seleccionar y asignar el personal idóneo para la implementación del modelo presupuestario colaborativo.
- Planificar el cronograma de reuniones para el desarrollo del presupuesto maestro.
- Direccionar a los colaboradores al cumplimiento de metas y cumplimiento de funciones.
- Dar vigilancia al cumplimiento de las funciones de cada colaborador.
- Controlar el rendimiento de las áreas.
- Elaborar informes y reportes de los resultados de su gestión.

- Dar seguimiento a las medidas de evaluación e indicadores que contribuyen al cumplimiento efectivo del presupuesto.
- 2 trabajadores por área

Descripción: Serán los responsables en describir cada actividad realizada dentro de su área de trabajo, con la finalidad de asignar los recursos necesarios para su efectiva ejecución.

Responsabilidades:

- Detallar los recursos y herramientas necesarias del área correspondiente.
- Dar sugerencias de mejora para el efectivo desarrollo del presupuesto general para la empresa tomando en cuenta los efectos en otras áreas.
- Analizar las sugerencias del resto de participantes para llegar a un mutuo acuerdo.
- Colaborar y participar en el desarrollo del presupuesto maestro de la empresa
- Elaborar informes y reportes sobre la ejecución de actividades y resultados de su área correspondiente.
- Supervisar y controlar los recursos de su área.
- Proponer medidas de evaluación para garantizar la gestión efectiva de recursos.

3. Determinación de recursos y herramientas

Para la realización de la propuesta, el líder deberá asegurarse que el personal cuente con los dispositivos e implementos necesarios para gestionar sus funciones con normalidad, en este caso de forma general se estiman lo siguiente:

- Para el análisis interno de la empresa se empleará como herramienta el análisis de factores internos AFI.
- Los representantes por área deberán tener los últimos informes correspondientes a las actividades desarrolladas en su área.
- El líder de equipo deberá solicitar los equipos de audio y video necesarios para las reuniones.

- Para el efectivo desarrollo de presupuesto maestro, se presentarán cedulas presupuestarias por área acorde a su necesidad y relevancia.

Elaboración

En esta etapa se procede a estructurar el modelo presupuestario colaborativo basado en la preparación del presupuesto maestro, por lo tanto, primero será:

1. Capacitación externa a líderes estratégicos

Se optará por enviar a dos líderes correspondientes del área administrativa-financiera y área de producción a una capacitación externa para fortalecer sus conocimientos en el desarrollo de presupuestos y su control respectivo.

Posteriormente, dichos colaboradores estarán avalados para guiar a su equipo mediante una capacitación interna.

2. Capacitación al personal asignado sobre gestión presupuestaria

El personal seleccionado será participe del plan de capacitación en elaboración, seguimiento y ejecución de control presupuestal, la cual comprenderá un tiempo de duración de una semana dictada por el líder del equipo, quien en un inicio se detalló será alguien con conocimientos claros u objetivos sobre finanzas, contabilidad y gestión de indicadores.

3. Determinar la programación del presupuesto

En este punto se considera vital definir estrategias, metas u objetivos de manera anual, pero bajo revisión trimestral.

4. Definir en dos fases el modelo presupuestario colaborativo

A pesar de que la empresa se encuentra dividida por áreas, es necesario agrupar dichas áreas y actividades en dos secciones o fases como financiera, la misma que hace referencia a la situación financiera y económica, el efectivo disponible; mientras que la parte operativa, será establecida por todas aquellas actividades o departamentos que forman parte del proceso productivo de la empresa.

5. Presentación de cédulas presupuestarias por área y fase.

Presupuestos financieros

Cédula presupuestaria de capital

Cédula presupuestaria de efectivo

Cédula presupuestaria de Balance general presupuestado

Presupuestos operativos

Cédula presupuestaria de ventas

Cédula presupuestaria de compras

Cédula presupuestaria de producción

Cédula presupuestaria de costo de ventas

Cédula presupuestaria de gastos operativos

Cédula presupuestaria de estado de resultados

6. Análisis de los presupuestos presentados por área

El equipo de trabajo asignado a la propuesta analizará cada presupuesto con la intención y objetivo de que tanto las actividades y presupuestos financieros como operativos se encuentren alineados sin alterar los resultados de cada área.

Ejecución

Durante esta etapa, se procede a detallar como se ejecutará cada una de las actividades previamente descritas. La ejecución de actividades e interacción de opiniones entre los participantes del modelo presupuestario colaborativo se desarrollará mediante reuniones diarias de 4 horas durante un mes con la intención de no repercutir con las funciones ya adquiridas por los involucrados, es decir que se efectuaría dentro del horario de 1pm a 5 pm. A continuación, se detalla un cronograma de las actividades a realizar para la implementación de un modelo presupuestario colaborativo basado en un presupuesto maestro.

Tabla 11 Cronograma de actividades

Actividades	MES 1																				
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L
Identificación de características de cada área de la empresa																					
Determinación del equipo de trabajo y responsabilidades																					
Determinación de recursos y herramientas																					
Capacitación a líderes de cada área																					
Capacitación al personal asignado sobre gestión presupuestaria																					
Determinar la programación del presupuesto																					
Definir en dos fases el modelo presupuestario colaborativo																					
Presentación de cédulas presupuestarias por área y fase																					
Análisis de los presupuestos presentados por área y desarrollo del presupuesto maestro.																					

Nota. Elaboración propia

Control y evaluación

En el caso de la etapa de control se efectuará tanto por el líder de equipo y los dos seleccionados de cada área.

El líder de equipo convocará a reuniones trimestrales para conocer los avances y resultados por cada área y analizar dichos resultados en relación al presupuesto planteado. Mientras que los seleccionados por área verificarán el cumplimiento del mismo mediante un control y seguimiento diario y elaboración de informes mensuales.

Por otra parte, para conocer si el modelo presupuestario ha funcionado y contribuido a una participación activa y gestión efectiva de recursos se empleará el uso de indicadores financieros y eficiencia permitiendo conocer el nivel de productividad y liquidez que conserva la empresa.

Tabla 12 *Indicadores de eficiencia*

Indicador	Fórmula	Medio	Meta
Rendimiento del área conforme a competencias del puesto.	$\frac{\text{Competencias cumplidas correctamente}}{\text{Total de competencias del área}}$	Informe de las áreas Informe del Gerente General	100% Competencias ejecutadas correctamente
Rendimiento por horas laboradas	$\frac{\text{Horas laborales ejercidas}}{\text{Horas laborales estipuladas}}$	Informe de horas laboradas	100% de cumplimiento de horas laboradas
Eficiencia del área	$\frac{\text{Metas cumplidas área}}{\text{Metas estipuladas por área}}$	Informe de las áreas Informe del Gerente General	100% de cumplimiento de metas según el área

Nota. Elaboración propia

De forma general se estipula tres tipos de indicadores que pueden utilizarse por parte de los directivos para evaluar el teletrabajo, estos se explican a continuación:

- Rendimiento del área conforme a competencias del puesto: Busca medir la capacidad que ha demostrado el personal para cumplir a cabalidad con sus funciones presenciales en una modalidad de teletrabajo, verificando si dentro del informe de las áreas se han presentado algún tipo de error o dificultad que impidió cumplir con las funciones designadas.
- Rendimiento por horas laboradas: Se busca controlar el número de horas trabajadas para verificar que no exista un aumento de horas laborales por medios digitales, por ende, horas extras. Dentro del proceso de realización de teletrabajo debe garantizar que el personal no se tarde más en realizar sus funciones porque estaría existiendo un perjuicio económico por el pago de horas extras.
- Eficiencia del área: El Gerente General debe estipular metas a cubrir por cada área, estas se verificarán si se han cumplido al final del periodo, para denotar la eficiencia que ha tenido el personal para alcanzar dichas metas en una modalidad de teletrabajo.

En base a la información que genera cada indicador el directivo o Gerente General podrá tomar decisiones para solucionar posibles fallos que impidan cumplir una determinada meta, lo que facultará lograr una mejor eficiencia en la labor ejercida por teletrabajo, cada indicador puede aplicarse al final del año para evaluar los resultados totales conseguidos por la empresa mediante esta modalidad de trabajo.

Recursos a emplear

Parte de esta propuesta, se concibe necesario la requisición de recursos humanos, materiales y económicos.

En cuanto a los recursos humanos, es la especificación y formación de un equipo de trabajo comprendido por tres colaboradores de cada área incluyendo al gerente general

para promover un sistema de transparencia y confiable para la gestión de recursos económicos.

A nivel de lo material, estará centrado en la ejecución de la capacitación interna requiriendo en primer lugar, un auditorio con el respectivo proyector y acceso a internet. También será necesario disponer de material visual como folletos con información detallada de los temas a tratar en la capacitación. Para la práctica, se requiere una pizarra, marcadores y papelotes.

Con respecto a lo económico, se estima un valor total que incluye tanto las capacitaciones externas, compensaciones a los encargados de capacitar al resto del equipo de trabajo y los recursos que implican su desarrollo y gestión.

Perspectivas y desafíos

En cuanto a las posibles reformas o cambios que se ejecutan con la propuesta, se da como acciones futuras o perspectivas: la reestructuración de procesos para la preparación de presupuestos con la colaboración conjunta de todos los departamentos, lo que demanda una adecuación de funciones y responsabilidades.

En referente a los desafíos, se provee una aceptación e impacto positivo por todos los colaboradores de la entidad, sobre todo los asignados para guiar la propuesta, quienes distribuirán su tiempo y responsabilidades de manera equitativa dando prioridad y alta productividad de la propuesta. Asimismo, se proveerá a una delegación de funciones de ser necesario,

Presupuesto

Descripción	Valor unitario	Total
Capacitación "Presupuesto y Control"	\$ 800,00	\$1.600,00
Compensación de los dos líderes por capacitación interna	\$150,00	\$300,00
Recursos requeridos	\$300	\$300

Conclusiones

La presente investigación pretende conocer que tan vital es la constitución e implementación de un modelo presupuestario colaborativo, además de ser considerada como una herramienta primordial de control dentro de la planeación financiera de la empresa. Por ende, se pudo identificar la importancia de una planificación efectiva presupuestaria dentro de empresas productoras de camarón, ya que permite definir los procedimientos de gestión de recursos ya sean a nivel económico o material. Además, se entiende que al no existir un sistema presupuestario la empresa ni trabajadores tendrán una dirección ni guía de como ejecutar las actividades. Por lo tanto, esto permite ejecutar una toma de decisiones basada en factores económicos bajo respaldo de instrumentos, herramientas y procedimientos óptimos garantizando un efectivo control y monitoreo con la finalidad de identificar cualquier problema y buscar una mejora o solución para la productividad y rentabilidad de la empresa.

Se pudo evidenciar que la empresa actualmente trabaja bajo un sistema unidireccional sobre el proceso presupuestario, el mismo que ha llevado a una planificación inadecuada del presupuesto general y por área ya que se predispone de una limitada gestión de recursos perjudicando el nivel de eficiencia y productividad de las actividades operativas, pero sin afectar la calidad del producto que se oferta.

Además, se identificó la falta de conocimiento de actividades o procesos administrativos por parte del personal operativo, lo cual evidencia una falta de integración del personal con las diversas actividades que ejecuta la empresa. Considerándose, como una determinante en la efectiva gestión del personal manifestándose inconformidades en los trabajadores que afectan su compromiso. De igual manera, esto puede generar una ineficaz planificación ya que no se diferencia las actividades operativas de las administrativas provocando un impacto negativo en la productividad de la empresa.

Por lo tanto, para garantizar la efectividad del modelo es vital un análisis comparativo en relación a lo real y lo presupuesto, además se incluirá el uso e

implementación de indicadores financieros, económicos y eficiencia para conocer la rentabilidad y productividad de la empresa.

Es importante señalar que es de interés de la empresa trabajar en sus políticas y realizar una serie de implementaciones que ayuden a tener una mejor organización y una mayor estructura en cuanto a los procesos que se realizan. Actualmente, la empresa se encuentra en procesos de cambios; y, se enfocará en implementar otras políticas que refuercen una mejor gestión en las áreas de finanzas, administración y sistemas. Es de gran relevancia el manejo de una correcta información, que permita tomar decisiones en base a datos correctos, que estén disponibles en sistemas adecuados y considerando el crecimiento de la compañía es necesario que todos participen de esta gestión de mejoras y cambios.

Recomendaciones

Luego de revisar la información aportada por los entrevistados y su perspectiva sobre la implementación de un nuevo modelo presupuestario colaborativo enfocada en el presupuesto maestro, como una herramienta financiera que contribuya en la eficaz gestión de recursos y nivel de productividad de la empresa, se recomienda revisar la propuesta con los directivos para su aprobación y efectiva ejecución.

Además, se recomienda que al integrarse nuevo personal y al personal regular se lo capacite constantemente con respecto al desarrollo y preparación de presupuestos para que las reuniones posteriores puedan desenvolverse de la mejor manera y puedan estructurarse modelos presupuestarios eficientes por área y lograr un presupuesto general que adjunte todas las especificaciones de los departamentos operativos y administrativos.

Se recomienda que una vez implementada la propuesta se gestione un proceso de control, seguimiento y evaluación con la finalidad de conocer la incidencia del presupuesto colaborativo sobre el nivel de productividad y rentabilidad de la empresa, pero principalmente, si existe o no una optimización de recursos.

Bibliografía

- Aguilar, B., & Tuárez, B. (2018). TECNIFICACIÓN EN LA PRODUCCIÓN DEL CAMARÓN PARA SU EXPORTACIÓN. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 20 de mayo de 2022, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/produccion-camaron-exportacion.html>
- Barrera, M. A. (2018). ANÁLISIS DEL PROCESOS ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CONSTRUSERVICIOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE JUTIAPA. Obtenido de UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/01/01/Barrera-Marlen.pdf>
- Bonilla, M. D., & Correa, D. (2020). *Análisis de la producción de camarón en la región Costa del Ecuador, período 2007-2017*. Recuperado el 19 de mayo de 2022, de Repositorio Digital Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/49335/1/TF%20-%20BONILLA%20FERNANDEZ%20-%20CORREA%20CEDE%c3%91O.pdf>
- Boyd, C., Davis, R., Gonzalez, A., Marcillo, F., Brian, S., & McNevin, A. (2021). *Uso de recursos en la cría de camarón blanco*. Recuperado el 19 de mayo de 2022, de https://wwflac.awsassets.panda.org/downloads/traduccion_final.pdf
- Buitrago Ibáñez, J. V. (2021). *Presupuestos en Excel*. Tunja, Boyacá - Colombia.: Editorial UPTC. Obtenido de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaupts/219237>
- Cadena, J., Cruz, V., Leon, J., & Cadena, G. (2019). Gestión de procesos y satisfacción del usuario en centros de salud de los cantones Quito y Rumiñahui (Ecuador). *Espacios*, 23. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p23.pdf>
- Caiza, N. K., & Mocha, I. (2018). *PROPUESTA DE REDISEÑO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA COMERCIAL CHAFLA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Obtenido de Repositorio Digital UNIVERSIDAD DE

GUAYAQUIL:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27705/1/Tesis%20Redise%c3%b1o%20de%20procesos%20Administrativos%20y%20Operativos%20del%20Comercial%20Chafila.pdf>

Cano, C. (2017). *LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO: <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>

Cantero, H., Herrera, Y., Leyva, E., & Nápoles, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero. *Ciencias Holguín*, 27(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181566671001/181566671001.pdf>

Castillo, B., & Velásquez, P. (2021). Manejo estacional de los sistemas de producción de camarón en el Ecuador. *Revista Sociedad & Tecnología*, 4(3), 447-461. Recuperado el 20 de mayo de 2022, de <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/151/439>

Cosme, S. G., & Solis, T. d. (2019). *IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA REDUCIR LOS COSTOS OPERATIVOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES - TRUJILLO*. Obtenido de Repositorio Universidad Privada del norte: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23210/Cosme%20Quezada%20Sintia%20Guiovanny%20-%20Solis%20Araujo%20Teresita%20de%20Jesus.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *Digital Publisher*, 217-226. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>

Encyclopaedia Britannica. (19 de Febrero de 2021). *Manufacturing*. Obtenido de Encyclopaedia Britannica: <https://www.britannica.com/technology/industry>

- Espinoza, D. I., Narváez, C. I., Erazo, J. C., & Machuca, M. (2019). La estrategia financiera como herramienta funcional para la gestión de liquidez en las organizaciones. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, V(1). doi:<https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/278/323>
- F. Eggers, M. (2018). *Teoría de las organizaciones*. Ituzaingó, Argentina, Argentina: Editorial Maipue. Obtenido de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/79002?page=11>.
- Facuy , B. (2020). *ESTUDIO DE VIABILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE EMPRESA PRODUCTORA DE CARNE PRECOCIDA CON COLA DE CAMARÓN PARA HAMBURGUESAS*. Recuperado el 19 de mayo de 2022, de Repositorio Digital UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/54065/1/TRABAJO%20DE%20TITULACION%20FACUY%20DELGADO%20BETTY%20NICOLE.pdf>
- Farías, León, & Franco. (2019). COSTO DE PRODUCCIÓN DEL CAMARÓN Y SU INCIDENCIA EN EL PRECIO DE VENTA. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 20 de mayo de 2022
- Giménez, D. (2018). UN ANÁLISIS DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y SUS DEBILIDADES EN LAS EMPRESAS DEL ESTADO NUEVA ESPARTA. *Revista RIGC*, XVII(31). Obtenido de http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/n_31/daisis-gimenez_claudia-marin.pdf
- Gonzabay, Á. N., Vite, H. A., Garzón, V. J., & Quizhpe, P. F. (2021). Análisis de la producción de camarón en el Ecuador para su exportación a la Unión Europea en el período 2015-2020. *PoLo del Conocimiento*, 6(9), 1040-1058. Recuperado el 19 de mayo de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094522>
- Guerrero, K., & Savall, T. (2020). LA ECONOMÍA SOCIAL COMO PRIORIDAD POLÍTICA. ANÁLISIS DE LOS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS EN ECUADOR. *Revista*

Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica, 3, 61-103.

Recuperado el 13 de mayo de 2022, de

<http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/RIESISE/article/view/4545>

Haro, A., & Rosario, J. (2017). *Gestión Financiera*. Almería: Editorial Universidad de Almería. Obtenido de

https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/44578?prev=as&as_all=gesti%C3%B3n_financiera&as_all_op=unaccent__icontains&page=3

Imaicela, R., Curimilma, O., & López, K. (2019). Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas. *Observatorio del Economía Latinoamericana*, 1-13.

Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.html>

INEC. (2021). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Ecuador en Cifras:

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Jaramillo, M. (2021). *PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA PRODUCCIÓN DE CAMARON (LITOPENAEUS VANNAMEI), A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE PREDIGERIDOS EN LA CAMARONERA UBICADA EN LA ISLA MONDRAGON.*

Recuperado el 20 de mayo de 2022, de Repositorio Digital UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/52508/1/JARAMILLO%20CASQUETE%20MARIELA%20LUCETTY%20TESIS.pdf>

Jiménez, A. R. (2018). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA, CALZADO Y ELECTRODOMÉSTICOS A DOMICILIO EN LA CIUDAD DE QUITO.* Obtenido de Repositorio PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14899/Tesis%20Andr%c3%a9s%20Jim%c3%a9nez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Jiménez, J. C., Carvajal, H., & Vite, H. (2021). ANÁLISIS DEL PRONÓSTICO DE LAS EXPORTACIONES DEL CAMARÓN EN EL ECUADOR A PARTIR DEL AÑO 2019. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(1), 55-61. Recuperado el 19 de mayo de 2022, de <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/348/368>
- Lavayen, D. (Marzo de 2015). *Repositorio de la Universidad Politécnica Salesiana* . Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9930/1/UPS-GT000956.pdf>
- León, K. C., Moreno, V. P., & Díaz, J. F. (2020). El control de inventarios en el sector camaronero y su aporte en los estados financieros. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, V(4). Recuperado el 27 de mayo de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7608923.pdf>
- Maffares Estupiñan, K. (Octubre de 2020). *Repositorio de Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de <file:///D:/TESIS/PORTERO/MAFFARES%20ESTUPI%C3%91AN%20KIRA%20BRIGITTE.pdf>
- Mayea, G. M., & Saldaña, A. Y. (2018). *DISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA ELECTRODOMÉSTICOS MAYEA GAMBOA, CIUDAD DE VINCES*. Obtenido de Repositorio Diogital Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27790/1/TESIS-FINAL-MANUAL-DE-PROCEDIMIENTOS-ADMINISTRATIVOS222.pdf>
- Mejía, K. P., Sicheri, L. G., & Nolzco, F. A. (2020). La liquidez en los procesos económicos de una empresa de decoración de interiores, Lima 2019. *Espíritu Emprendedor TES*, 4(1), 1-12. Obtenido de <http://206.189.217.80/index.php/revista/article/view/178/204>

- Mendoza Roca, C. (2017). *Presupuestos para empresas de manufactura*. Barranquilla: Universidad del Norte. Obtenido de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/116614>
- Mero, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *FIPCAEC*, 8(3), 84-102. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/59/71>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). *Cifras de industrias*. Dirección de Estudios Económicos y Comerciales, Quito. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/06/Presentacio%CC%81n-Industria-Junio-2021.pdf>
- Morales, A., & Morales, J. A. (2015). *Planeación financiera*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/39383?page=18>.
- Muños, L. P., Napa, Y. M., Pazmiño, W. M., & Posligua, M. L. (2020). PROCESOS ADMINISTRATIVOS: UN ESTUDIO AL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS PYMES. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 29-40. Obtenido de <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/download/334/263/>
- Narvárez Grisales, J. A., & Rincón Soto, C. A. (2017). *Presupuestos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/70310>
- Núñez, L. (2017). *Finanzas 1: contabilidad, planeación y administración financiera*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Obtenido de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/116385?page=159>.
- Ollague, J., Ramón, D., Soto, C., & Novillo, E. (2017). Indicadores financieros de gestión: análisis e interpretación desde una visión retrospectiva y prospectiva. *INNOVA Research Journal*, 22-41. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.328>

Ortiz MAnchado, S. (2017). *Repositorio de la Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14529/1/T-UCE-0003-AE065-2018.pdf>

Padilla, J., & Rey, D. (2020). *IMPLEMENTACIÓN DE ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO PARA VENTA A PLAZO DE ELECTRODOMÉSTICOS*. Obtenido de Repositorio Digital UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA: https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/14367/2004_Tesis_Padilla_Pe%c3%b1aranda_Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Perazo, F. (2020). *PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS MARÍA GABRIELA YÉPEZ GONZÁLEZ, PROAIRES*. Obtenido de Repositorio Digital UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3868/1/T-ULVR-3243.pdf>

Pilaguano Mendoza, J. G., Arellano Díaz, M. A., & Vallejo Sánchez, D. P. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- covid. *Polo del conocimiento*, 630-647. doi:10.23857/pc.v6i8

Pilay, F. S., & Ugando, M. (2020). PRESUPUESTO PARTICIPATIVO EN GOBIERNOS AUTÓNOMOS. *DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA SANTO*, 11(3), 137-151. Recuperado el 19 de mayo de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8226604>

Pincay, M. S. (2019). *MODELO DE CONTROL DE COSTOS PARA MEJORAR PROCESOS DE PRODUCCIÓN DEL SECTOR CAMARONERO, CASO PIGALLE.SA*. Recuperado el 27 de mayo de 2022, de Repositorio Digital UTEG: <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/43/MODELO-DE->

CONTROL-DE-COSTO-PARA-MEJORAR-PROCESOS-DE-PRODUCCION-DEL-
SECTOR-CAMARONERO-CASO-PIGALLE.S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y

Plazas, H. (2017). *Diseño de Procesos*. Obtenido de FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL
ÁREA ANDINA: <https://core.ac.uk/download/pdf/326423726.pdf>

Polanco, Y. J., Santos, P., & Cruz, G. A. (2020). *Teoría y estructura organizacional*.
Santiago de los Caballeros: Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Obtenido de
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/175883?page=46>.

Polo García, B. E. (2018). *Manual de presupuestos: teórico y práctico*. Bogotá: Grupo
Editorial Nueva Legislación. Obtenido de
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/68879>

Quiroa, M. (2021). *Proceso operativo*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/proceso-operativo.html>

Ramírez Casco, A. d., Berrones Paguay, A. V., & Calderón Moran, E. V. (2021). La
planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post Covid.
Polo del Conocimiento, 217-227. doi:10.23857/pc.v6i3.2359

Ramos, C. (2020). LOS ALCANCES DE UNA INVESTIGACIÓN. *CienciAmérica*, 9(3).
Recuperado el 20 de mayo de 2022, de
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7746475.pdf>

Reyes, J. (2021). *Análisis del superávit presupuestario del año 2020 en el Gobierno
Autónomo Descentralizado del cantón Babahoyo. [Examen Complexivo. Universidad
Técnica de Bababhoyo]*. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/10719>

Sánchez, A. M., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). *ACUICULTURA Y PESCA DE
CAMARÓN*. Recuperado el 19 de mayo de 2022, de
[https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/Acuicultura-y-
pesca-de-camar%C3%B3n.pdf](https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/Acuicultura-y-pesca-de-camar%C3%B3n.pdf)

Santiago, N. (2018). *Formulación de Presupuestos*. Ambato, Ecuador: Editorial PÍO XII.

Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/presupuesto.pdf>

Sotomayor, A. M., Criollo, K. A., & Gutiérrez, N. D. (2020). Control interno como herramienta

eficiente para la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras. *593*

Digital Publisher, 5(6), 194-205. Recuperado el 27 de mayo de 2022, de

https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/download/387/576/3

678

Sylva, C. (2018). *ESTUDIO DE VIABILIDAD PROYECTO DE PRODUCCIÓN DE*

CAMARÓN. Recuperado el 20 de mayo de 2022, de Repositorio Digital

UNIVERSIDAD EIA:

[https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/2194/AvendanoAndres_2018_E](https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/2194/AvendanoAndres_2018_EstudioViabilidadProyecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[studioViabilidadProyecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/2194/AvendanoAndres_2018_EstudioViabilidadProyecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

UNIVERSIA. (14 de Enero de 2021). *UNIVERSIA MX*. Obtenido de UNIVERSIA MX:

[https://www.universia.net/mx/actualidad/orientacion-academica/ejemplo-de-](https://www.universia.net/mx/actualidad/orientacion-academica/ejemplo-de-presupuesto-maestro-como-se-elabora.html)

[presupuesto-maestro-como-se-elabora.html](https://www.universia.net/mx/actualidad/orientacion-academica/ejemplo-de-presupuesto-maestro-como-se-elabora.html)

Valle, A. P. (2020). LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA UNA HERRAMIENTA CLAVE PARA

EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES. *Universidad y Sociedad*,

12(3º), 160-166. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-](http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf)

[160.pdf](http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf)

VARGAS PALANG, P. A. (24 de Abril de 2021). *UNACH*. Obtenido de UNIVERSIDAD

NACIONAL DE CHIMBORAZO:

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7903/1/7.%20TESIS%20PAMELA%20A>

[RACELLY%20VARGAS%20PALANGO-CPA.pdf](http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7903/1/7.%20TESIS%20PAMELA%20ARACELLY%20VARGAS%20PALANGO-CPA.pdf)

Vera, M. (2022). *Ejecución presupuestaria de ingresos y gastos del gad municipal del*

cantón Babahoyo en el período 2021.[Examen complejo. Universidad Técnica de

Babahoyo]. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/11916>

Viaña Fernández, L. (s.f.). *Manual de Costos y Presupuestos*. Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico.

Villena, O. R., & Guerrero, C. A. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. *Polo del conocimiento*, 6(9), 815-836. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094611>

Zambrano, E. J. (2018). *Plan de Negocios para la creación de una empresa productora de camarón de agua dulce en el cantón Chone*. Recuperado el 13 de mayo de 2022, de Repositorio Digital Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://201.159.223.180/bitstream/3317/10551/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-AMD-91.pdf>

Anexo 1 Entrevista

1.- ¿Considera usted que, dentro de la empresa productora de camarón, es necesario llevar a cabo una planificación financiera?, Explique su respuesta.

2.- ¿Cómo son los procesos operativos dentro de la empresa productora de camarón?

3.- ¿Cómo son los procesos administrativos dentro de la empresa productora de camarón?

4.- ¿Cuál es el proceso de elaboración del presupuesto empresarial?

5.- ¿Qué ventajas encuentra en el proceso descrito?

6.- ¿Qué desventajas encuentra en el proceso descrito?

7.- Si usted pudiera intervenir el proceso actual, ¿qué mejoras introduciría?

8.- Le voy a leer un párrafo breve con respecto al presupuesto colaborativo enfocado a un presupuesto maestro, ¿Cuál cree que sería el impacto de aplicar este método en su empresa?

Desde una perspectiva general, el presupuesto colaborativo busca integrar todas las áreas funcionales de una empresa, donde se distingue de la llamada participación unidireccional que hacen referencia a la interacción del área financiera con los directivos sin la implicación del resto de personal, los objetivos se centran de manera estratégica y colectiva para la efectiva toma de decisiones. En lo esencial, el presupuesto colaborativo enfocado en un presupuesto maestro fortalece la participación e integración entre el área operativa y financiera con la finalidad de dar soluciones efectivas, generando una orientación práctica en el cumplimiento de objetivos.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Janeth Michelle Portero Mera, con C.C: # 0920106887 autor del trabajo de titulación: **“Propuesta de instrumentalización de un modelo de presupuesto colaborativo en la empresa “Mi Camaronera”** previo a la obtención del grado de MAGÍSTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de enero de 2024

Nombre: Janeth Michelle Portero Mera

C.C. # 0920106887

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	"Propuesta de instrumentalización de un modelo de presupuesto colaborativo en la empresa "Mi Camaronera"		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Portero Mera Janeth Michelle		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Eco. Uriel Castillo Nazareno, Ph. D., Max Galarza, MSc Eco. López Vera Juan Gabriel, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	25 de enero de 2024	No. DE PÁGINAS:	105
ÁREAS TEMÁTICAS:	Procesos administrativos financieros empresarial		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Presupuesto colaborativo, empresa privada, sector camaronero		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

La planificación financiera es de gran importancia para que las empresas puedan ser administradas de forma efectiva, y la implementación de modelos presupuestarios que se adapten a la necesidad de cada negocio da un gran soporte a las gestiones financieras y económicas que finalmente buscan obtener la mayor rentabilidad posible. De forma puntual centrándonos en el sector camaronero, el cual ha tenido un crecimiento importante en los últimos años en Ecuador, se considera que la empresa Mi Camaronera debe evaluar sus procesos de presupuestación actuales y reestructurar este esquema para definir un modelo colaborativo, el cual implica dejar de centralizar esta actividad en un único departamento, e invita a que exista participación de las áreas involucradas en el proceso anual de presupuestación, para que cada departamento conozca sus necesidades, las analice y las valore en términos económicos, y, que esto le permita un mejor manejo administrativo y financiero de los recursos que se requieren anualmente para cubrir la operación y obtener beneficios.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0989159179	E-mail: michelleportero@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Econ. Ma. Teresa Alcívar	
	Teléfono: 0990898747	
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	